

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student:

Bc. Petra Brodecká

Vedoucí práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Brodecká**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Redefining the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řzení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DECENZO, David. A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of Human Resource Management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-11-190-3274-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řzení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

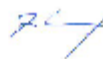
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně Příloh č. 1, 2, 4, 5, 6 a 7 vypracovala samostatně. Příloha č. 3 a 8 mi byla poskytnuta personalistkou organizace a Příloha č. 5 daná mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 21. 4. 2017

  
Bc. Petra Brodčková

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, PhD. za odborné rady a připomínky. Poděkování patří také Mgr. Janě Tvardkové za její ochotu, čas a vstřícnost při poskytování informací a podkladů. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině, blízkým přátelům a kolegům v práci, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

## Obsah

1	ÚVOD.....	6
2	METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	8
2.1	Metodika diplomové práce .....	8
2.2	Metody zpracování diplomové práce.....	8
2.2.1	Logické metody .....	8
2.2.2	Ostatní metody .....	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	10
3.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
3.1.1	Plánování lidských zdrojů.....	11
3.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	12
3.2.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců .....	14
3.2.2	Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců.....	15
3.2.3	Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	16
3.2.4	Třídění uchazečů.....	17
3.3	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	18
3.3.1	Metody výběru zaměstnanců .....	21
3.3.2	Assessment centres (AC).....	28
3.3.3	Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí.....	30
3.3.4	Role a odpovědnost v procesu výběru zaměstnanců .....	31
3.3.5	Hodnocení efektivnosti metod získávání a výběru.....	32
3.4	PŘÍJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	33
3.4.1	Přijímání zaměstnanců .....	33

3.4.2	Adaptace zaměstnanců.....	33
3.4.3	Formy adaptace.....	35
3.4.4	Oblasti adaptace.....	35
3.4.5	Fáze adaptace.....	35
3.4.6	Metody adaptace.....	36
3.4.7	Průběh adaptace.....	36
3.4.8	Role a aktivity v průběhu adaptace.....	38
3.4.9	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	39
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	40
4.1	Základní údaje.....	40
4.2	Historie firmy.....	41
4.3	Počet a vývoj zaměstnanců.....	43
4.4	Analýza zaměstnanců.....	44
4.5	Charakteristika HR úseku.....	49
5	POPIS A ANALÝZA SYSTÉMŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	50
5.1	Získávání zaměstnanců.....	50
5.2	Výběr zaměstnanců.....	51
5.3	Adaptace zaměstnanců.....	53
5.4	Analýza dotazníkového šetření.....	54
5.5	Interpretace zjištění.....	70
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	71
7	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
	SEZNAM TABULEK.....	77

SEZNAM GRAFŮ .....	78
SEZNAM ZKRATEK .....	79
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	



# 1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Správní lidé jsou nejcennější součástí každé organizace a vybrat toho nejlepšího, který bude zaručeným přínosem organizaci, není snadné. Proto je důležité, aby měla organizace kvalitně propracovaný proces získávání, přijímání a výběru zaměstnanců a také jejich následné adaptaci věnovala velkou pozornost.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Meopta - optika, s.r.o., zjistit případné nedostatky, předložit návrh na zlepšení těchto procesů a zefektivnit tak proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na část teoreticko-metodickou a část aplikačně - ověřovací.

První kapitola obsahuje úvod diplomové práce. Druhá kapitola objasňuje metodiku práce a popisuje aplikované vědecké metody, které jsou v diplomové práci použity.

Třetí kapitola je věnována teoretickým konceptům dané problematiky a je zpracována na základě české i světové odborné literatury, jejíž zdroje budou uvedeny v seznamu použité literatury. Začátek této kapitoly je věnován charakteristice personálních činností., kde je popsána podstata, proces a hlavní cíle plánování lidských zdrojů. Kapitola je dále věnována samotnému procesu získávání zaměstnanců, ve kterém jsou objasněny vnitřní a vnější podmínky a zdroje získávání zaměstnanců. Dále jsou charakterizovány metody získávání zaměstnanců a hodnocení efektivnosti těchto metod. V závěru procesu získávání zaměstnanců jsou popsány jednotlivé kroky pro třídění uchazečů. Na proces získávání zaměstnanců navazuje výběr zaměstnanců. Nejprve jsou členěny metody výběru zaměstnanců, které jsou následně podrobněji popsány. Rovněž je vysvětlen pojem Assessment centres, jeho cíle a role. Závěr je věnován rozhodnutí o vybraném uchazeči a rolím v procesu výběru zaměstnanců. Na konci třetí kapitoly je popsán proces přijímání a adaptace zaměstnanců. Jsou zde charakterizovány formy, oblasti, metody, fáze a průběh adaptace.

Ve čtvrté kapitole je pozornost věnována vybrané organizaci. Je zde popsán hlavní předmět podnikání, sídlo organizace, její hlavní historické milníky a také personální oddělení organizace. Dále jsou zde graficky znázorněny vývoje a počty zaměstnanců dle různých kategorií, které vycházejí především z vnitropodnikových zdrojů.

Pátá kapitola je zaměřena na popis a analýzu stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza těchto procesů bude provedena na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření, které mi pomůžou odhalit současný stav výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Meopta - optika, s.r.o.

V šesté kapitole budou navržena opatření, která by mohla vést ke zkvalitnění stávajících procesů v organizaci.

## 2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 2.1 Metodika diplomové práce

Prvním krokem při zhotovení diplomové práce bude zpracování teoretické části, která bude podložena českou a světovou odbornou literaturou. Všechny použité prameny budou uvedeny v seznamu literatury. V této části bude využita metoda dedukce, indukce, komparace, analýzy a syntézy.

Ve druhém kroku bude s využitím metody analýzy a syntézy charakterizována organizace. Informace v této části budou čerpány z vnitropodnikových dokumentů a webových stránek organizace.

Ve třetím kroku budou charakterizovány stávající procesy v organizaci, které budou popsány na základě interních materiálů a strukturovaného rozhovoru s personalistkou. Dále bude provedena analýza stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců v Meoptě – optice, s.r.o., která bude vycházet z dotazníkového šetření, které bude následně vyhodnoceno. V této části bude kromě dotazníkového šetření využita metoda analýzy, indukce a syntézy.

Ve čtvrtém kroku budou zpracována získaná data a navržena doporučení, která by mohla přispět ke zkvalitnění stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Meopta-optika, s.r.o. V tomto kroku bude použita syntéza a kontingenční tabulky.

### 2.2 Metody zpracování diplomové práce

V diplomové práci jsou využity následující metody:

#### 2.2.1 Logické metody

**Indukce** – představuje vyvozování obecného závěru z jednotlivých událostí, poznatků. Stanovení obecných pravidel na základě konkrétních případů.

**Dedukce** – je opakem indukce, tedy usuzování z obecného k jednotlivému.

**Analýza** – představuje rozložení složitého jevu na dílčí složky. Cílem je vyvodit vazby mezi částmi celku.

**Syntéza** – je opakem analýzy. Postup, kdy jsou jednotlivé části spojovány v celek.

**Komparace** – neboli srovnávání, umožňuje porovnat mezi sebou dané vlastnosti a charakteristiky, a najít tak rozdíly a shody.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Ostatní metody**

**Dotazníkové šetření** – další použitou metodou v diplomové práci bude dotazníkové šetření, jehož cílem bude sesbírat data. Reprezentativní vzorek budou představovat THP zaměstnanci v organizaci Meopta - optika, s.r.o., kteří v organizaci pracují méně jak dva roky. Dotazník bude rozeslán elektronickou formou a bude anonymní. Bude obsahovat uzavřené otázky, polouzavřené otázky a také jednu otevřenou otázku. Výsledky dotazníkového šetření budou graficky vyjádřeny a interpretovány.

**Strukturovaný rozhovor** – pro analýzu stávajících procesů v Meoptě – Optice, s.r.o. bude využit strukturovaný rozhovor s personalistkou.

---

<sup>1</sup> Metody: Dostupné z: < [http://esfmoduly.upol.cz/elearning/fil\\_prob/fil\\_probch4.html](http://esfmoduly.upol.cz/elearning/fil_prob/fil_probch4.html) >

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s problematikou lidských zdrojů a systémem získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kteří mají pro organizaci klíčový význam. V první části bude charakterizován cíl řízení lidských zdrojů a cíle plánování lidských zdrojů. Poté bude podrobně popsán proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

#### 3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

**„Existují dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat: ti, kteří nikdy neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne.“<sup>2</sup>**

Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace neboli srdcem firmy, protože mají podstatný vliv na výkon organizace. Čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Existují lidé, kteří pro firmu žijí. Pokud by byla každá pracovní pozice ve firmě obsazena takovými pracovníky, byl by dopad na její výkonnost ohromný. Totéž platí naopak, kdy nevhodně vybraní zaměstnanci mohou práci ve firmě změnit v nepříjemnou zkušenost a vést ke ztrátě vynikajících zaměstnanců. Proto patří rozhodnutí o výběru vhodných zaměstnanců, kteří budou zvládat veškeré nároky na svěřenou oblast, k nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí. Manažeři využívají pracovníky mnohdy k získání konkurenční výhody podniku.<sup>3</sup>

**Cílem řízení lidských zdrojů** je zabezpečit výběr vhodných zaměstnanců po stránce kvantitativní i kvalitativní. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zlepšování využití a nepřetržitý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Kvantitativní stránkou rozumíme věkovou a profesní strukturu, počet a formální kvalifikace. Kvalitativní stránkou naopak tvořivost, motivaci a výkonnost. Požadavky potřeb jsou dány požadavky sociálního okolí podniku a ekonomického okolí podniku. Jeho vnitřními vývojovými změnami a požadavky pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů by měl být navázán na strategické podnikatelské cíle

---

<sup>2</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 37 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

<sup>3</sup> Srov. Tamtéž.

organizace, přičemž odpovědnost a konečná rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů jsou zodpovědností vrcholového a výkonného managementu.<sup>4</sup>

Mezi 5 hlavních úkolů řízení lidských zdrojů v novém pojetí patří:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- zvýšení připravenosti na změny.

Aby bylo těchto úkolů dosaženo, musí být provedeny následující aktivity:

1. vzdělávání a rozvoj pracovníků (plánování vzdělávání, rozvoj zaměřený na znalosti, dovednosti a chování),
2. organizační rozvoj (zdravé vztahy uvnitř organizace),
3. vytváření pracovních úkolů a organizačních struktur (definování pracovních úkolů, pravomocí),
4. formování personálu organizace,
5. zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
6. plánování lidských zdrojů,
7. odměňování a zaměstnanecké výhody (zabezpečit spravedlivý proces),
8. pracovní vztahy s odbory,
9. pomoc pracovníkům (poradenské služby pro případ, že se pracovník dostane do osobních problémů).<sup>5</sup>

### **3.1.1 Plánování lidských zdrojů**

Aby mohla organizace dosáhnout požadovaných strategických cílů, potřebuje lidské zdroje, jejichž potřebu stanovuje plánování lidských zdrojů. Vychází z názorů, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem organizace. Plánování lidských zdrojů odpovídá na dvě základní otázky týkající se kvalitativní a kvantitativní stránky potřeby lidských zdrojů. Těmito otázkami jsou: Kolik lidí? Jaké lidi?

---

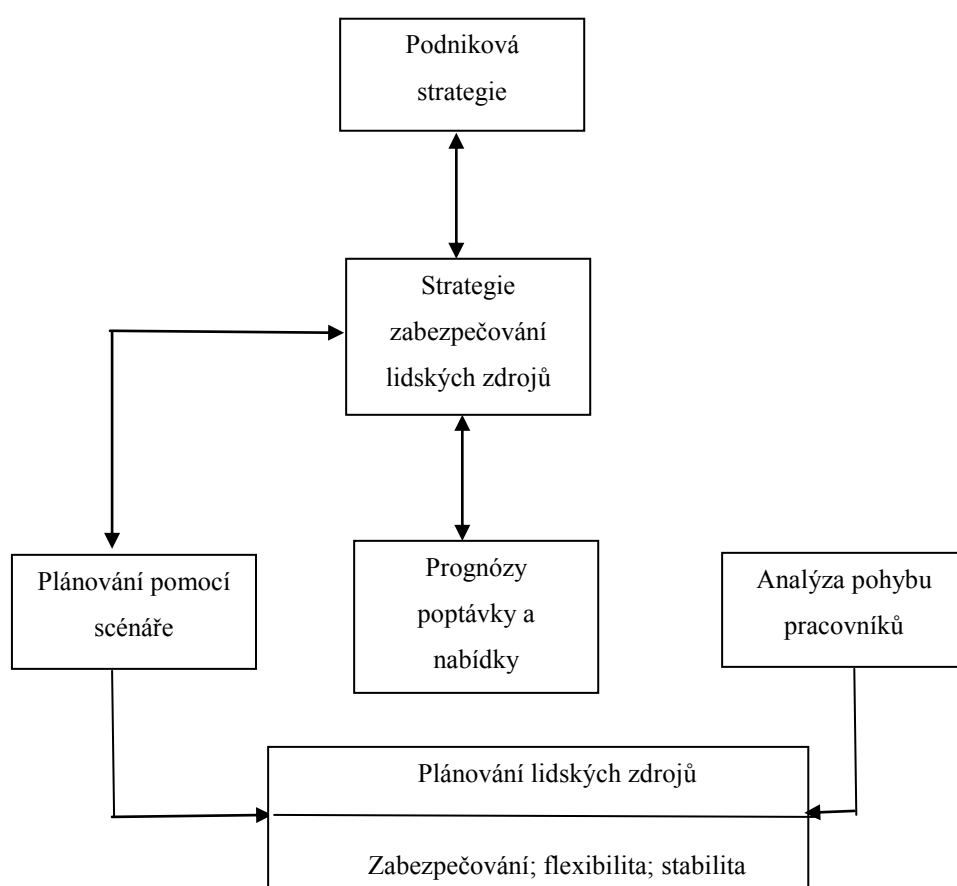
<sup>4</sup> Srov. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: 2004. C.H. Beck pro praxi. 30 s. ISBN 80-7179-884-3.

<sup>5</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 19-20 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

### Mezi hlavní cíle plánování lidských zdrojů patří:

- Získání a udržení si potřebného počtu zaměstnanců, které organizace potřebuje ke splnění strategických cílů a kteří budou mít požadované zkušenosti, schopnosti a dovednosti.
- Předejít problémům v souvislosti s nedostatkem a potenciálním přebytkem pracovníků.
- Zavedení flexibilnějších systémů práce, a tak zlepšit využití zaměstnanců.

Obr. 3.1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: *Armstrong* (2015, s. 329) <sup>6</sup>

## 3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání zaměstnanců je společně s jejich výběrem klíčovou fází formování pracovní síly a rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude organizace mít. Získávání neboli

<sup>6</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. Praha: 2002. 329-333 s. ISBN 80-247-0469-2.

nábor zaměstnanců je podkladem pro proces výběru zaměstnanců a je hlavním úkolem personalistů.

Získávání zaměstnanců je činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství potenciálních uchazečů, především motivovaných pracovníků, jejichž hodnoty a zájmy se ztotožňují se zájmy a hodnotami organizace. Na jedné straně stojí organizace, která potřebuje další pracovní síly, na straně druhé potenciální uchazeči, kteří hledají vhodné zaměstnání.

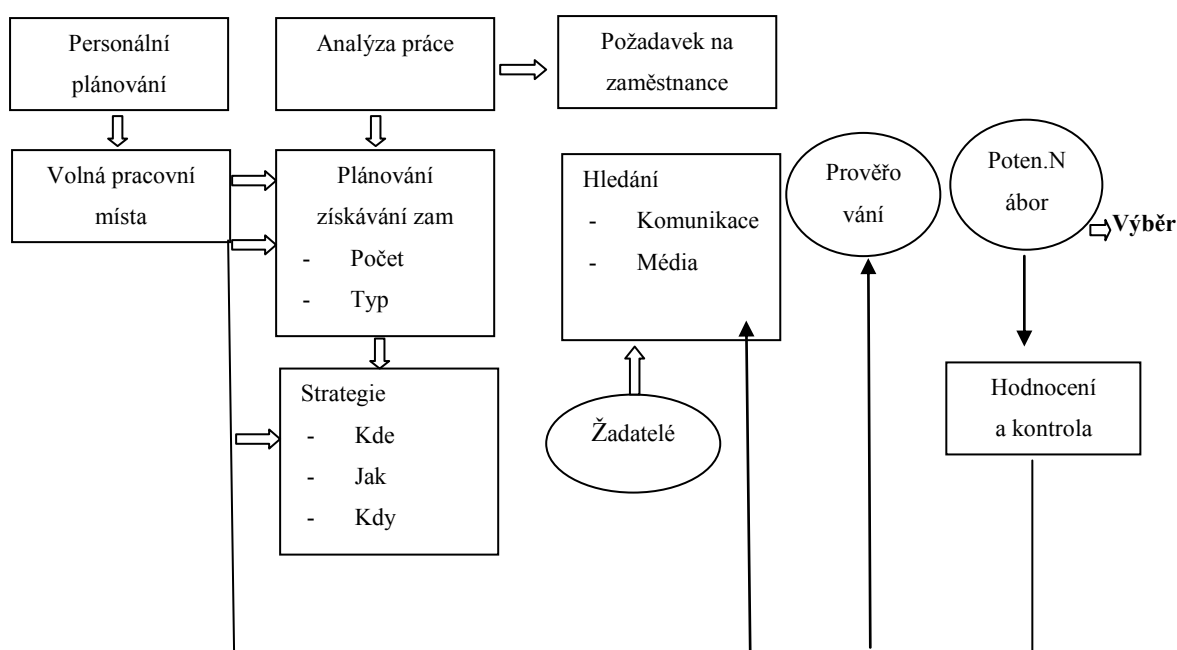
Mezi těmito uchazeči mohou být také současní pracovníci organizace, kteří touží po změně pracovního místa, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni kvůli organizačním změnám v organizaci či úsporám pracovních sil. Reakci potenciálních zaměstnanců na nabídku práce ovlivňují vnitřní a vnější podmínky, které jsou popsány níže.

**Cílem získávání zaměstnanců je** získat takové množství kvalitních uchazečů, kteří jsou potřební pro naplnění potřeb organizace, a to s vynaložením minimálních nákladů.

Získávání zaměstnanců je proces, který zahrnuje pět následujících kroků:

**plánování – strategie rozvoje – vyhledávání – prověřování – hodnocení a kontrola**

**Obr. 3.2 Proces získávání zaměstnanců**



Zdroj: Aswathappa (2008, s. 148) <sup>7</sup>

<sup>7</sup> Srov. ASWATHAPPA, K. *Human Resource And Personnel Management*. Tata McGraw Hill Education, 2008. 148 s. ISBN 978- 0-07-066020-5.



### 3.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

To, jakým způsobem budou potenciální zaměstnanci reagovat na nabídku práce v určité organizaci, ovlivňují především určité podmínky a okolnosti, které dělíme na vnitřní a vnější.

**Vnitřní podmínky** souvisí s organizací a konkrétním pracovním místem, které je organizací nabízeno. Ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů. Mezi podmínky konkrétního pracovního místa patří:

- povaha práce,
- požadavky (vzdělání, schopnosti, kvalifikace),
- pracovní doba a organizace práce,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké benefity konkrétního pracovního místa).

Podmínky související s organizací jsou například:

- hospodářské výsledky organizace,
- pověst a prestiž organizace,
- úroveň odměňování v porovnání s ostatními firmami,
- možnost vzdělávání a rozvoje,
- umístění organizace a životní prostředí v okolí.

Mezi **vnější podmínky**, které jsou organizací neovlivnitelné, patří:

- ekonomické podmínky (strukturální změny),
- demografické podmínky,
- sociální podmínky (vzdělání, rodinná orientace),
- politicko-legislativní podmínky (překážky diskriminace – pohlaví, barva pleti, věk, politické názory, náboženství),
- sídelní podmínky (preferenze určitého typu sídla).

Během procesu získávání a výběru zaměstnanců je důležité dbát na dodržování zákonů, především na diskriminaci v oblasti sexuální orientace, pohlaví, etnického původu, státního občanství, věku, národnosti, zdravotního stavu, náboženství, majetku, jazyka, rodinného stavu nebo politického členství. Přímou diskriminací rozumíme, když je ve srovnatelné situaci na základě rozlišování podle diskriminačních důvodů zacházeno s jednou osobou méně příznivě než s jinou osobou.

### 3.2.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, v procesu získávání zaměstnanců může jít o uchazeče, které firma obsazuje z **vnitřních zdrojů**, kterými jsou:

- pracovníci uvolňování v souvislosti s organizačními změnami,
- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, nahrazení lidské práce stroji,
- pracovníci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci, nebo mají zájem přejít k jiné pracovní pozici.

**Výhodou** obsazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, že se obě strany navzájem znají a samotné obsazování pozice je méně nákladné než obsazování prostřednictvím vnějších zdrojů. Organizace zná pracovníka a jeho silné a slabé stránky, přičemž může lépe využít jeho získané zkušenosti v organizaci. Uchazeč zná organizaci a spolupracovníky, tudíž bude adaptační proces méně náročný.

**Nevýhodou** obsazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů se jeví skutečnost, že interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů a poznatků.

Zaměstnavatel může zaměstnance oslovit prostřednictvím firemních nástěnek nebo prostřednictvím firemního intranetu.

Organizace může obsazovat volná pracovní místa také z **vnějších zdrojů**, kterými jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce (uchazeči na úřadech práce),
- absolventi škol,
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.

Dalšími vnějšími zdroji mohou být například důchodci, ženy v domácnosti nebo studenti, kteří mohou pracovat o prázdninách nebo v určitých dnech.

**Hlavní výhodou** získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je, že organizace může nalézt nové talenty s novými poznatky, zkušenostmi, dovednostmi a pohledy, které by uvnitř organizace nenašla. Další výhodou je velké pracovní nasazení a rychlejší a snadnější získání požadované kvalifikace pracovníků, techniků a manažerů zvenku než je vychovávat v organizaci.

**Nevýhodou** obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů je nákladná a obtížná inzerce, riziko nesprávné volby pracovníka, blokace možnosti postupu vlastních pracovníků a také skutečnost, že adaptační proces nových pracovníků je delší.<sup>8</sup>

### 3.2.3 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Zaměstnavatel může při hledání vhodných uchazečů zvenku využít řadu metod, přičemž je vhodné použít jejich kombinaci. Zpravidla je jeho volba ovlivněna finančními prostředky a časem, ale také dalšími okolnostmi, které závisí na tom, jaké pracovní místo je obsazováno, jaké jsou požadavky na pracovní místo nebo jaká je aktuální situace na trhu práce.

Mezi hlavní zdroje informující potenciální uchazeče o volném pracovním místě patří:

- inzerce,
- internet,
- externí služby (zprostředkovatelské agentury),
- spolupráce s úřady práce, vzdělávacími institucemi,
- doporučení uchazeče,
- sami se hlásící uchazeči,
- přímé oslovení jedince.<sup>9</sup>

**Inzerování** je nejobvyklejší a nejrozšířenější metodou. Cílem inzerování je upoutat pozornost, vytvářet zájem a stimulovat akci. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je nutné provést určité kroky, mezi které patří například analýza požadavků, kolik pracovních míst je třeba obsadit. Důležitá je formulace hlavičky a obsahu inzerátu, který by měl obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích, platu, místě vykonávané práce a o tom, jak by měl uchazeč reagovat na inzerát. Organizace by měla zvolit správný typ inzerátu a také výběr médií (televize, tisk, rozhlas, kino, burzy práce). Mezi další formu inzerce patří také venkovní reklama, tedy různé vývěsky, poutače a billboardy, které se umísťují na frekventovaná místa, například na zastávky městské hromadné dopravy.

Velice oblíbenou a ve velké míře používanou metodou je získávání pracovníků **pomocí internetu**, který umožňuje uchazečům elektronicky zasílat životopisy a další dokumenty, přičemž tak mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatele. Tento rychlejší a levnější

---

<sup>8</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 126 - 131 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>9</sup> Srov. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Psyché. 85 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

způsob může pokrýt širší okruh potenciálních uchazečů a je využíván jak pro manažerské pozice, tak pro pracovní místa kvalifikovaných specialistů.

Často využívanou metodou je **získávání zaměstnanců ve spolupráci se vzdělávacími institucemi**. Mnoho organizací se podílí na provozu učilišť, připravujících mládež na dělnická povolání. Zajišťuje tak přísun absolventů na dělnické pozice po ukončení jejich vzdělání. K rozšířeným metodám patří také spolupráce se středními a vysokými školami, kde je možnost, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta pro obsazení pracovní pozice, například dohodnutá podpora během studia, spolupráce na bakalářské a diplomové práci, stáže a další.<sup>10</sup> Další metodou, kterou může organizace využít při hledání uchazečů, je **spolupráce s úřady práce**, které poskytují uchazečům nabídky zaměstnání a organizacím doporučují vhodné uchazeče na pracovní pozice.<sup>11</sup> Vedoucí zaměstnanci pozorují zaměstnance a zjišťují tak, kdo je v jakém oboru dobrý. V případě, že se najde dobrý zaměstnanec, který má předpoklady vykonávat danou pracovní pozici, nabídne mu vedoucí zaměstnanec **přímým oslovením** volné pracovní místo.

#### 3.2.4 Třídění uchazečů

Poté, co zaměstnavatel zveřejní nabídku zaměstnání a shromáždí dostatečné množství uchazečů, podnikne následující kroky, díky kterým vytřídí uchazeče.

Mezi tyto kroky patří:

- Nejprve je vytvořen seznam uchazečů s kolonkami pro další kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, užší výběr, nabídka zaměstnání).
- Každému uchazeči je zasláno písemné poděkování.
- Uchazeč může být požádán o vyplnění podnikového dotazníku a poskytnutí životopisu a průvodního dopisu.
- Na základě kritérií klíčových specifikací na pracovní místo zaměstnavatel vytřídí uchazeče do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.
- Personalista a manažer dále vytřídí uchazeče v kategorii velmi vhodní, aby byl vytvořen přiměřený soubor uchazečů (cca 4-8), kteří budou pozváni na pohovor.

---

<sup>10</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 135 - 142 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>11</sup> Srov. Kociánová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: 2010. Psyché. 86 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Sestaví se program a čas pohovorů, který závisí na náročnosti pracovní pozice. Je dobré si pohovory naplánovat během více dní. Není vhodné mít mnoho pohovorů v jeden den z důvodu hrozící ztráty pozornosti a energie. Také je vhodné naplánovat pohovory tak, aby mezi jednotlivými pohovory byla 15 minutová pauza z důvodu tvorby poznámek a přípravy na další rozhovor.
- Uchazeči jsou pozváni na rozhovor, a to formou standardního dopisu, e-mailem, nebo telefonicky.
- Závěrečným krokem je znovu projít uchazeče, kteří nebyli pozváni k pohovoru a rozhodnout se, zdali je zařadíme do rezervy, nebo odmítneme. V obou případech je důležité napsat uchazečům dopis. V případě, že zařadíme uchazeče do rezervy, je vhodné napsat dopis, kde jej požádáme o souhlas, zda se na něj v blízké budoucnosti můžeme v případě obsazování podobného pracovního místa obrátit. Ostatním uchazečům pošleme odmítavý dopis, kde poděkujeme za zájem a stručně je informujeme, že byli neúspěšní.<sup>12</sup>

### 3.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a patří k nejdůležitějším personálním činnostem.

Úkolem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů uchazečů k nárokům na dané pracovní místo a rozhodnutí o uchazeči, který je nejvhodnější a nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům na výkon a chování pro konkrétní pozici. Od uchazečů se očekává řada vlastností a osobních předpokladů, které by měli mít k vykonávání dané pozice. Mezi základní požadavky patří: vzdělání a odborné (technické) znalosti a schopnosti, řídicí schopnosti a zkušenosti, specifické pracovní zkušenosti, osobnostní a sociální předpoklady a motivace.

Vymezit odborné, jazykové, počítačové a technické požadavky není tak těžké jako stanovit požadavky týkající se osobních vlastností, pracovních postojů a motivačních charakteristik. Mezi nejdůležitější osobnostní vlastnosti patří například schopnost a ochota pracovního nasazení, schopnost měnit zavedené zvyklosti, přijímat nové pracovní úkoly, učit se novým

---

<sup>12</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. Praha: 2002. 366 - 367 s. ISBN 80-247-0469-2.

věcem, odpovědnost, loajalita, pracovní stabilita a odpovídající motivace pro vysokou pracovní výkonnost.

Ukazatelem pracovní stability je především průměrná doba, kterou kandidát strávil v předchozích zaměstnáních. Každý zaměstnavatel totiž hledá uchazeče, který se chce opravdu „usadit“ a nebude se po svém nástupu do zaměstnání poohlížet po novém pracovním místě. Zda-li je uchazeč odpovědný, může zjistit zaměstnavatel hned z prvního setkání, a to na základě jeho včasného příchodu.<sup>13</sup>

Výběrem rozumíme oboustranný proces, přičemž si organizace vybírá své budoucí pracovníky, ale i sám uchazeč si vybírá zaměstnavatele. Stává se, že i nejvhodnější uchazeč, který byl pod dojmem jednání s představiteli organizace vybrán, zaměstnání nepřijme.

Je velice důležité věnovat výběru zaměstnanců dostatek času, protože patří k finančně nákladným (náklady na personalisty a další podílející se osoby na výběru zaměstnanců, náklady na inzerci, komunikaci s úřadem práce a externími subjekty (psycholog, grafolog) a administrativní náklady (kancelářské potřeby) a časově náročným procesům a také proto, že ovlivňuje dostatečný počet kvalitních uchazečů.<sup>14</sup>

Výběrové řízení by mělo splňovat tzv. „3E“ požadavky, pod kterými se ukrývá efektivnost, etičnost a ekonomičnost. Efektivností se rozumí vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který v organizaci setrvá a bude jejím přínosem. Zásada etičnosti dbá na to, aby byly dodrženy veškeré zákony a nediskriminace. Třetí písmeno „E“ představuje ekonomičnost, kterou můžeme vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.<sup>15</sup>

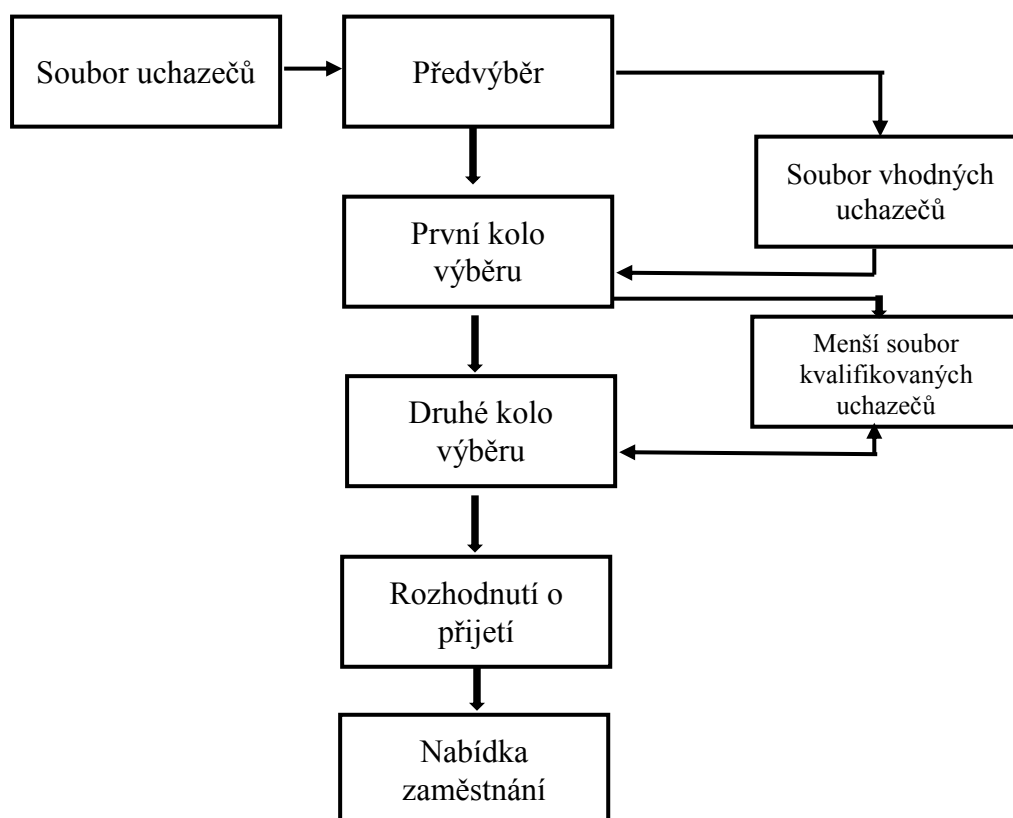
---

<sup>13</sup> Srov. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 37-43 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

<sup>14</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Psyché. 94 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>15</sup> Srov. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: 2007. MBA study. s. ISBN 978-80-254-0698-4.

**Obr. 3.3 Proces výběru zaměstnanců**



Zdroj: Horváthová (2014, s. 58) <sup>16</sup>

Výše uvedený graf popisuje, jak může probíhat proces výběru zaměstnanců. Znárodnuje nejběžnější tříkolové uspořádání výběru zaměstnanců. Jednotlivé části procesu jsou popsány níže.

**Předvýběr uchazečů** - se nejčastěji provádí na základě analýzy životopisů. Hlavním cílem je provést předvýběr uchazečů s minimalizováním subjektivnosti rozhodnutí a rozdělit je do tří skupin:

- Velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení.
- Vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení za situace, jestliže je počet velmi vhodných kandidátů nedostačující.
- Nevhodní kandidáti, kterým je zaslán zdvořilý odmítavý dopis.

<sup>16</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of Economics Textbooks. 58 s ISBN 978-80-248-3554-9.

**První kolo výběrového řízení** – v tomto kole jsou z vybraných uchazečů na základě různých metod výběru vybráni 2 - 3 kandidáti, kteří budou na srovnatelné úrovni a postoupí tak do závěrečného kola. Cílem je zúžení souboru uchazečů.

**Druhé kolo výběrového řízení** - cílem druhého kola je posoudit předpoklady uchazeče pro pracovní pozici. Nejvíce používanými metodami jsou výběrové rozhovory a assesment centra.

**Rozhodnutí o přijetí** – finální fáze, které zahrnuje konečné rozhodnutí o výběru z posledních 2 - 3 kandidátů, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria pracovního místa.

**Nabídka zaměstnání** – kontaktujeme vybraného uchazeče o nabídce zaměstnání. Nejvhodnější je, když mu je sděleno oznámení ústně, ale také písemně, aby mohl potvrdit svůj zájem o přijetí nabídky. Také musíme informovat uchazeče, kteří neuspěli.<sup>17</sup>

### **3.3.1 Metody výběru zaměstnanců**

K výběru zaměstnanců lze použít několik metod, avšak žádná nemůže zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Nejlépe je využít kombinaci více metod. Níže jsou uvedeny a stručně popsány nejpoužívanější metody výběru pracovníků.

#### **Analýza dokumentace**

Základní metodou výběru je analýza dokumentace uchazeče, mezi kterou patří: firemní dotazník, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, certifikáty, pracovní reference, lékařské posudky aj. Veškeré tyto dokumenty jsou zdrojem základních informací o uchazeči a jejich forma vypovídá o tom, jak je uchazeč pečlivý a jaké má odborné znalosti a úroveň jazykového zpracování.

Tento soubor dokumentů je podkladem pro předvýběr uchazečů, který má za úkol vybrat užší skupinu uchazečů a následně kandidáty pozvat k výběrovému řízení. Často se v těchto materiálech a dokumentech objevují zkreslené a nepravdivé informace, které je nezbytně nutné ověřit z referencí od předchozího zaměstnavatele.

#### **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor, který je nejpoužívanější metodou výběru, je důležitý k posouzení předpokladů uchazeče a získání kvalitních informací. Aby zaměstnavatel získal co nejobjektivnější informace, je mimo jiné potřeba zvolit vhodné prostředí a eliminovat

---

<sup>17</sup> Srov. Čopíková, Andrea a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. 25 s. ISBN 978-80-248-3829-8.



rušivé jevy (telefonáty, vnější hluk, další osoby apod.).<sup>18</sup> Obě strany, jak organizace, tak i uchazeč vzájemně posuzují své požadavky a představy. Uchazeč například hodnotí administrativní proces organizace, úroveň lidských zdrojů, etiku, ale také komunikaci organizátorů.

U výběrového rozhovoru je důležitá příprava. Tazatel by měl znát charakter práce, na kterou se uchazeč hlásí, být seznámen s životopisem každého kandidáta, zvolit pohodlné prostředí pro rozhovor a během rozhovoru by si měl dělat kvalitní poznámky. Díky osobnímu setkání během výběrového pohovoru může zaměstnavatel posoudit, zdali jedinec „zapadne“ do organizace.

#### **V závěru pohovoru bychom měli mít odpovědi na tyto tři otázky:**

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má vzdělání, praxi, zkušenosti, dovednosti a znalosti, aby mohl úspěšně zastávat danou pozici?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován? Jaká je míra jeho pracovitosti, jaké jsou jeho pracovní a životní cíle?
- Jak zapadne uchazeč do organizace? Je schopen přijmout hodnoty pracovního týmu? Nebude překážkou týmové práce?<sup>19</sup>

#### **Typy rozhovorů**

Rozeznáváme několik typů rozhovorů, které dělíme podle množství a struktury účastníků na pohovory 1+1, pohovor před panelem komisí, skupinový pohovor a postupný pohovor. Dále můžeme pohovor dělit z hlediska obsahu a průběhu na nestrukturovaný pohovor, strukturovaný pohovor a polostrukturovaný pohovor a dle specifických otázek na biografický, kompetenční, stresový a behaviorální rozhovor.

---

<sup>18</sup> Srov. MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 48 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

<sup>19</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 169 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- **Pohovor 1+1** vede zpravidla jeden představitel organizace. Výhodou tohoto typu rozhovoru je otevřenější atmosféra, naopak nevýhodou je subjektivní posuzování uchazeče.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů** bývá většinou tvořen 3 - 4 osobami, které jsou důvěrně seznámeny s požadavky pracovního místa. Členy posuzovatelů by měly být nadřízený, zkušený psycholog a personalista. Tito členové si předem dohodnou své role při rozhovoru. Výhodou tohoto rozhovoru je subjektivnější posuzování a je vhodný při obsazování náročnějších pracovních míst. Nevýhodou je, že kandidát může být před tolika lidmi více nervózní.
- **Postupný pohovor** je sérií rozhovorů 1+1 s různými posuzovateli. Pro uchazeče je tento typ časově náročnější a únavnější.
- **Skupinový pohovor** probíhá tak, že na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Tento typ se používá především pro posouzení chování každého jedince. Výhodou je, že šetří čas, na druhou stranu je náročný na připravenost a pozornost posuzovatelů.<sup>20</sup>
- **Strukturovaný rozhovor** je rozhovor, ve kterém jsou pro všechny uchazeče předem připraveny tytéž otázky, a to v přesně stanoveném pořadí, tudíž tazatel porovnává uchazeče podle stejných kritérií. Výhodou tohoto typu jsou promyšlené otázky, spolehlivost, přesnost a snadná porovnatelnost potenciálních zaměstnanců. Naopak nevýhodou je náročná příprava. Strukturovaný pohovor musí být archivován.
- **U nestrukturovaného rozhovoru, neboli volně plynoucího rozhovoru** jsou stanoveny pouze rámcové cíle, přičemž o otázkách a jejich pořadí rozhoduje tazatel. Postup, obsah i časový interval je utvářen během pohovoru. Výhodou je otevřená komunikace a nízké nároky na přípravu. Tato forma pohovoru není příliš vhodná, protože nezaručuje objektivní srovnatelnost uchazečů, a tudíž jim nedává stejnou šanci.
- **Polostrukturovaný rozhovor**, jehož cílem je získat výhody a snížit nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru je náročný na schopnosti pozorovatelů a vyžaduje důkladné proškolení. Tento typ pohovoru má dvě formy. První možností

---

<sup>20</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 180 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

tvorby tohoto typu rozhovoru je rozdělení pohovoru na dvě části, a to na strukturovanou a volně plynoucí, přičemž obě z těchto částí probíhají v předem vymezeném čase. Druhá forma spočívá ve stanovení cílu rozhovoru, které musí být v jeho proběhu naplněny.

- **Biografický rozhovor** může probíhat dvěma způsoby. První způsob upřednostňuje chronologické řazení informací, počíná tedy otázkami zaměřujícími se na minulost uchazeče a postupuje k jeho současnosti. Druhý způsob preferuje retrospektivní postup získávání informací, začíná tedy otázkami zaměřenými na současnost uchazeče a plynule přechází k jeho minulosti. U obou typů rozhovoru je důležité soustředit se spíše na dosavadní kariéru a poslední vzdělání potenciálního zaměstnance a nezabývat se příliš jeho minulostí.<sup>21</sup>
- **Behaviorální rozhovor**, jehož cílem je získat konkrétní popisy chování, které uchazeč řešil v minulosti během profesního a osobního života, má předem připravený scénář, který je důležité dodržet. Také je nutné, aby si odpovědné osoby, personalista a manažer před rozhovorem zrekapitulovali požadavky na danou pozici. Kandidát při rozhovoru detailně popíše a vysvětlí příklady jeho chování v určitých situacích. Získané odpovědi tak slouží jako předpověď chování budoucího pracovního výkonu. Hodnocení při tomto typu rozhovoru je objektivní, přičemž tazatel posuzuje i určité sociální dovednosti. Firma musí poskytnout tazatelům školení zaměřené na tento typ rozhovoru.
- **Kompetenční rozhovor** je podobný behaviorálnímu rozhovoru. Tento rozhovor je často využíván pro pozice, které vyžadují seznam určitých kompetencí nutných ke konkrétní práci. Je tedy měřítkem, zdali je kandidát schopný úspěšně vykonávat určité zaměstnání.
- **Stresový rozhovor** je založen na pokládání obtížných, někdy osobních otázek, které mají uchazeče vyvést z rovnováhy a vyvolat psychický tlak. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, jak je uchazeč schopný jednat pod tlakem a jak reaguje. Pro některé pracovní pozice může být takovéto prověření velice užitečné. Stresový rozhovor dává tomu, kdo jej vede určitou moc a nadřazenost. Tento typ rozhovoru může vyvolat

---

<sup>21</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. Praha: 2002. 356 s. ISBN 80-247-0469-2.

u kandidáta špatnou image organizace a také se může stát pro tazatele riskantním z toho důvodu, že kandidát je zneklidněný a pod psychickým tlakem.<sup>22</sup>

### **Mezi hlavní výhody rozhovorů patří:**

- osoba vedoucí rozhovor může podrobněji představit organizaci, náplň práce a má možnost uchazeči pokládat otázky týkající se dosavadních zkušeností,
- uchazeč má příležitost zeptat se na doplňující informace o organizaci a pracovním místě,
- posouzení uchazečů je více objektivní.

### **Průběh a délka výběrového rozhovoru**

Pracovník, který vede výběrový pohovor a který by měl být před výběrovým pohovorem seznámen s pracovní náplní, popisem pracovního místa a zaslanými podklady (životopisy, formuláři), nejprve přivítá uchazeče o práci a začne s neformálním a stručným rozhovorem, který by měl být veden v přátelském duchu. Nejprve seznámí kandidáta s průběhem pohovoru a stručně vymezí obsah pracovní pozice, na níž se uchazeč hlásí. Poté položí uchazeči několik otázek, které se týkají profesního života.

**Cílem rozhovoru je** zjistit silné a slabé stránky uchazeče a posoudit, zda uchazeč vyhovuje požadavkům konkrétního pracovního místa.

Zpravidla by mělo být alespoň 80% celkového času věnováno získávání informací od uchazeče. Zbylý prostor je ponechán uchazeči, který může vznést dotazy týkající se organizace, pracovního místa atd. Pohovor je ukončen informováním o následných krocích ze strany zaměstnavatele.

**Délka pohovoru** závisí na obsazení konkrétní pracovní pozice. V případě méně náročného pracovního místa by měl pohovor trvat 20 – 30 minut. Pokud jde o náročnější pracovní pozice, je důležité věnovat pohovoru více času, maximálně však hodinu.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Srov. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. 242-243 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

<sup>23</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: 2015. 356 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

### **Hodnotitelské chyby při výběrovém rozhovoru**

Snahou každého tazatele je vybrat nejlepšího kandidáta. Při této snaze se může hodnotitel dopustit níže uvedených chyb:

**Haló efekt** – hodnotitel posuzuje potenciálního zaměstnance na základě prvního dojmu, kterou může vyvolat něco výjimečného a příjemného, už když vstoupí uchazeč do místnosti (například postoj těla, atraktivita, oblečení, komunikační schopnosti, řeč aj.). Aby hodnotitel tento efekt potlačil, měl by se zaměřit především na podstatné schopnosti, které daná pozice vyžaduje.

**Horn efekt** – neboli Ďáblův efekt je opakem Haló efektu. Tato hodnotitelská chyba nastává, když negativní vlastnosti a znaky kandidáta, jako je například nevhodné oblečení zastiňují ostatní znaky.<sup>24</sup>

**Efekt zrcadla** – v praxi poměrně častý. Spočívá v tendenci posuzovat jako nejlepší uchazeče ty, kteří se nám co nejvíce podobají. Nejen vlastnostmi, ale například místem studia, pracovními zkušenostmi, koníčky atd.

**Diskriminace** – každý kandidát by měl být hodnocen dle schopností a zkušeností, nikoliv podle předsudků vůči určité skupině.

**Série uzavřených otázek (ano-ne)** – tazatel klade v průběhu rozhovoru mnoho uzavřených otázek, na které kandidát odpovídá ano - ne. Kandidát tak může mít pocit, že se jedná o výslech, či mu rozhovor může svou atmosférou připomínat zkoušku.<sup>25</sup>

#### **3.3.1.1 Výběrové testy**

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti, se používají k získání spolehlivých informací o úrovni inteligence, schopností, nadání, vědomostí a charakteristik osobnosti. Mezi hlavní výběrové testy řadíme například psychometrické testy, testy inteligence, testy schopností a testy způsobilosti.

#### **Testy inteligence**

Duševní schopnosti umožňují člověku zvládat různé úkoly vyžadující schopnosti a uvažování. Tyto duševní schopnosti lze měřit testy inteligence, které se používají převážně tam, kde je inteligence klíčovým faktorem. Testy inteligence slouží k posouzení schopnosti

---

<sup>24</sup> Srov. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. 245 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

<sup>25</sup> Srov. ČOPÍKOVÁ a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. 25 – 26 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

myslet a mají plnit určité duševní požadavky (rychlost vnímání, schopnost numerického myšlení, paměť, verbální schopnosti).

Míra inteligence bývá vyjádřena tzv. inteligenčním kvocientem, který je definován jako poměr mentálního a fyzického věku:  **$IQ = 100 \times \text{mentální věk} / \text{fyzický věk}$**

### Druhy inteligence:

- **abstraktní inteligence** - část inteligence, která je měřitelná IQ testy,
- **praktická inteligence** – schopnost řešit problémy každodenního života,
- **sociální inteligence** – schopnost pohybovat se v sociálním prostředí, umět jednat s lidmi, reagovat na podněty. Ukazatelem tohoto druhu inteligence může být například zastávaná společenská funkce nebo počet přátel.
- **emoční inteligence** – vytrvalost, optimismus, schopnost empatie, sebemotivace, kontrola impulzů. Tato inteligence ovlivňuje úspěšnost jedince na pracovišti, v rodině a sociálních vztazích.<sup>26</sup>

### Testy osobnosti

Tyto testy posuzují osobnost uchazeče, jak by se pravděpodobně choval v určité roli. Jedním z nejvyužívanějších způsobů klasifikace osobnosti je tzv. „velká pětka“:

- Extroverze/introverze – družný, otevřený, hovorný, aktivní, společenský/chladný, odměřený, skromný, tichý, nesmělý
- Emoční stabilita – uvolněný, nezávislý, sebejistý, nebo nejistý, nervózní
- Příjemnost – zdvořilý, přátelský, tolerantní, sympatický
- Svědomitost – pilný, spolehlivý, vytrvalý, odpovědný
- Otevřenost vůči zkušenostem – mnohostranný, nápaditý, otevřený, zvědavý<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Druhy inteligence:[online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <<http://casopis.mensa.cz/veda/inteligence>>

<sup>27</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: 2002. 400 s. ISBN 80-247-0469-2.

## Testy schopností

Tento test se používá k hodnocení jak získaných, existujících, schopností, tak k hodnocení

potenciálních schopností jedince a předpokladů rozvoje v oblasti numerické, mechanické a verbální schopnosti. Test schopností je velice užitečný například pro pracovní místa počítačových programátorů nebo písárek.

- **Test získaných schopností** měří schopnosti, které jedinec získal praxí nebo vzděláváním. Typickým příkladem je test psaní na stroji, kde můžeme jednoduše zjistit, kolik slov uchazeč napíše za minutu, a poté porovnat s požadovanou normou na pracovní místo.
- **Testy potenciálních schopností** mají určit potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce (například numerické schopnosti, zručnost, vlohly a motorické a administrativní schopnosti). Patří zde také testy vzdělanosti, které se používají k posuzování schopností jedince zvládnout nové znalosti.<sup>28</sup>

## Grafologie

Pomocí grafologické analýzy na základě charakteristik sklonu písma, tvaru písma apod. zjistíme povahové rysy uchazeče. K této analýze je důležitý delší rukopis, který byl napsaný za běžných okolností.<sup>29</sup>

### 3.3.2 Assessment centres (AC)

Soubor metod, které hodnotí, jak člověk jedná a jak se chová. AC je zpravidla jednodenním nebo dvoudenním programem, ve výjimečných případech i vícedenním. K tomuto hodnocení slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění modelových a zkuškových situacích, mezi které patří řešení případových studií, skupinové situace – s rozdělením, nebo bez rozdělení rolí, manažerské hry, skupinové diskuze, individuální situace - individuální rozhovor, sebereprezentace, hraní rolí, sebehodnocení, zkoušky zručnosti aj.

---

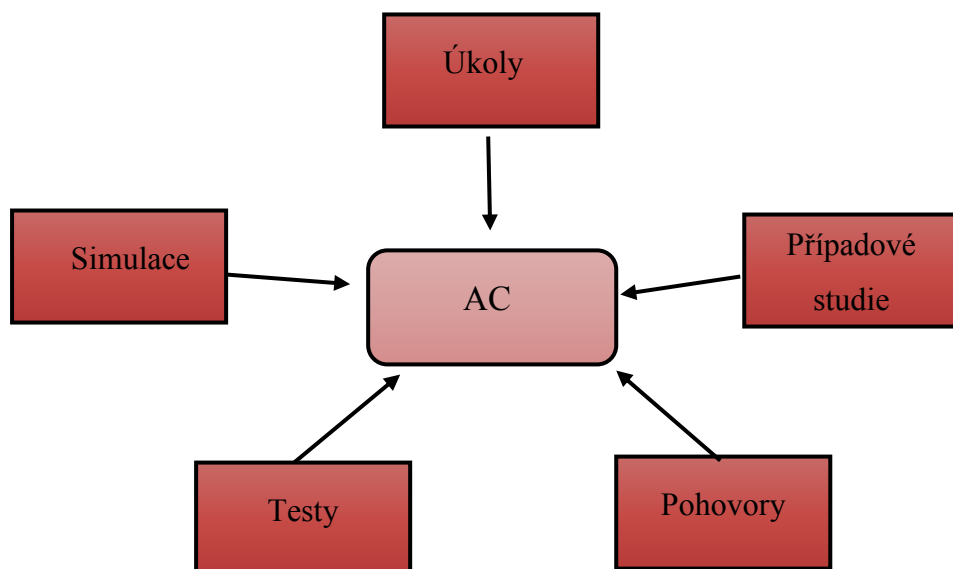
<sup>28</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 175 – 176 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>29</sup> Srov. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 70 s. ISBN 80-86131-53.

**Cílem AC** je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na obsazení dané pozice. AC se nejvíce využívá při obsazování vyšších a náročnějších pozic, například manažerských pozic a při obsazování pozic, kde je pracovník v přímém kontaktu s klienty, například v call centrech nebo obchodní pozice.

Assesment centra mohou být realizovány **indoorovou formou**, v prostorách organizace, nebo **outdoorovou formou**, což jsou například aktivity v přírodě. AC lze zajistit interně, nebo externím dodavatelem, přičemž je důležité znát cenu a také mít kladné reference na dodavatele.<sup>30</sup>

**Obr. 3.4 AC**



Zdroj: Šikýř (2012, s. 89)<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>31</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. 89 s. ISBN 978-80-247-4151-2.



## Role v AC

**Moderátor** poskytuje odpovědi na případné dotazy, zadává potřebné instrukce a koordinuje činnosti ostatních. V případě, že si firma při zajištění AC vybrala externí firmu, moderátor je jejím zástupcem.

**Manažer neboli zadavatel**, si vybírá své podřízené. V průběhu rozhovoru klade účastníkům otázky s cílem zjistit jejich předpoklady k vykonávání obsazované pozice. Manažer se obvykle neúčastní všech částí v průběhu AC.

**Kandidát neboli účastník** je osoba, která je sledována a hodnocena. Optimální velikost skupiny uchazečů by měla být 5 osob, přičemž závisí na typu obsazované pracovní pozice

**Hodnotitelé** jsou všechny další osoby, kterými jsou například psycholog (externí či interní), personalista, potenciální spolupracovník, zástupci zadavatele nebo externí hodnotitel, kterým je zpravidla odborník. Výhodou interních hodnotitelů je dobrá znalost firemní kultury a prostředí firmy. Optimální počet hodnotitelů jsou 4 osoby.<sup>32</sup>

### 3.3.3 Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po dokončení výše uvedených kroků, fáze pohovorů a testování uchazeče, je možné rozhodnout, který uchazeč nejlépe splňuje požadavky na danou pozici. Rozhodnutí o vybraném uchazeči provádí přímý nadřízený uchazeče, který by měl brát v úvahu názory personalisty a odborníka. Personalista by měl být schopen zhodnotit kandidáta z hlediska jeho chování, motivace, stability a poskytnout manažerovi informace o jeho silných a slabých stránkách. Odborník by měl naproti tomu informovat manažera o odborných kompetencích uchazeče a o tom, do jaké míry je uchazeč schopen zvládat úkoly, které ho na budoucí pracovní pozici čekají.<sup>33</sup>

Vybraným uchazečům je možné učinit předběžnou nabídku zaměstnání a to telefonicky nebo písemně. Uchazeč by měl ale vědět, že se jedná o předběžnou nabídku, která je podmíněna referencemi. Jelikož uchazeči často odstupují, je důležité si nechat alespoň jednoho nebo dva uchazeče v rezervě.

---

<sup>32</sup> Role v AC: [online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <[http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment\\_centrumnova\\_metoda\\_vyberu\\_zamestnancu.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment_centrumnova_metoda_vyberu_zamestnancu.pdf)>

<sup>33</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 70 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

## Reference

Je nezbytně nutné ověřit si uvedené informace, které uchazeč poskytl v životopise nebo motivačním dopise. Reference jsou běžnou metodou při výběru zaměstnanců spočívající v kontaktování předchozího zaměstnavatele nebo profesorů.

Reference se mohou stát také nepravdivými a mohou tak poškodit kandidáta. Jde o situaci, kdy organizace poskytuje negativní a nepravdivé informace o bývalém zaměstnanci. V takovém může celý proces dojít až k soudnímu sporu.<sup>34</sup>

Účastník by měl být informován, že reference budou získávány a posuzovány. Na základě získaných referencí od předchozího zaměstnavatele, kterého lze o reference požádat písemně nebo telefonicky, mohou být ověřeny tyto informace:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaká byla absence během posledních dvanácti měsíců?
- Jaké byly důvody ukončení zaměstnání?<sup>35</sup>

### 3.3.4 Role a odpovědnost v procesu výběru zaměstnanců

Každý uchazeč o zaměstnání ocení, když proces výběru proběhne rychle a hlavně spravedlivě. Na procesu výběru zaměstnanců se mimo uchazečů o zaměstnání podílí linioví manažeři, personální útvar, ale také ostatní zaměstnanci.

**Linioví manažeři** zahajují celý proces výběru zaměstnanců a to tím, že identifikují s ohledem na plány do budoucna pracovní místo, které má být obsazeno, pomáhají personálnímu útvaru stanovit vhodná kritéria pro hodnocení nových zaměstnanců, koordinovat proces výběru zaměstnanců, vybírají metodu výběru, připravují a vedou výběrové pohovory. Manažer má zodpovědnost za konečná rozhodnutí o přijetí uchazeče. Celý proces musí být v souladu s příslušnými právními předpisy, za což jsou odpovědni.

**Personální útvar** má na starost proces výběru převážně z administrativního pohledu. Zajišťuje časový plán, shromažďuje detailní informace o uchazečích a příslušné dokumenty

---

<sup>34</sup> Srov. STEWART, Greg. L a Kenneth G. Brown. *Human Resource Management: linking strategy to practise*. 2nd Edition Chichester: John Wiley, 2011. 229 s. ISBN 978-0470530498.

<sup>35</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: 2015. 293-294 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

od uchazečů, které uchovává. Také rozhoduje o tom, jaké nástroje a metody budou použity při hodnocení kandidátů. Personální útvar poskytuje vzdělání a školení v oblasti výběru pro všechny zúčastněné při tomto procesu. Důležitým úkolem personálního útvaru je monitorovat a vyhodnocovat účinnost použitých postupů a hledat způsoby, jak je vylepšit.

**Ostatní zaměstnanci** se mohou účastnit procesu výběru jako uchazeči o pracovní místo, účastnit se výběrového řízení při výběru nového zaměstnance a také mohou být přítomni na školení pro osoby podílející se na procesu výběru zaměstnanců.<sup>36</sup>

### 3.3.5 Hodnocení efektivnosti metod získávání a výběru

Každá organizace se snaží získávat své potenciální zaměstnance co nejefektivněji. Pomocí nejrůznějších ukazatelů (viz níže) může organizace sledovat efektivnost metod, které byly využity na získávání zaměstnanců:

- náklady, které bylo nutné vynaložit na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí, které byly přijaty na konkrétní pracovní místo,
- vynaložený čas od začátku až do konce procesu získávání zaměstnanců a obsazení pracovní pozice,
- poměr mezi přijatými žádostmi a počtem uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému rozhovoru,
- délka trvání pracovního poměru,
- míra odchodů nových zaměstnanců.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Srov. JACKSON Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th Edition, 233 s. ISBN 978-1-111-58022-3.

<sup>37</sup> Srov. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. 75 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

## 3.4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

### 3.4.1 Přijímání zaměstnanců

Jedná se o personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti spojené s nástupem nového zaměstnance, nastává tedy poté, co je vybraný uchazeč informován o nabídce práce a akceptuje pracovní nabídku. Nejdůležitější náležitostí v procesu přijímání zaměstnanců je podepsání pracovní smlouvy, která musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a musí být uzavřena písemně.

Jakmile zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, je zařazen do personální evidence, kde dostane osobní kartu s osobními údaji, mzdový list, evidenční list důchodového pojištění a další.<sup>38</sup>

Ještě před podepsáním pracovní smlouvy by měl zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Pracovní poměr nemusí vždy vznikat na základě pracovní smlouvy. U některých pracovních funkcí vzniká pracovní poměr jmenováním.

### 3.4.2 Adaptace zaměstnanců

Na úvod kapitoly stručně popíši hlavní pojmy v oblasti adaptace zaměstnanců.

**Adaptabilita** je schopnost přizpůsobit se prostředí. Je individuální, protože každý člověk má odlišné předpoklady pro zvládání změn. Závisí na osobnostních předpokladech a je dána sociálními podmínkami. Adaptabilita je předpokladem začlenění se do skupiny a organizace.

**Adaptace na určité pracovní místo** znamená vyrovnaní pracovníka s prací a vlivy okolí. Důležitým aspektem je profesní úroveň, osobnostní předpoklady, pracovní zkušenosti a podmínky adaptace ze strany zaměstnavatele.

**Adaptační programy** zahrnují formalizovaná opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových zaměstnanců.

**Adaptovanost** je výsledkem adaptačního procesu.<sup>39</sup>

Adaptace je proces, který zpravidla začíná v okamžiku, kdy se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli na uzavření pracovní smlouvy a je poslední, avšak důležitou fází v rámci obsazování volných pracovních míst. Adaptační proces se nemusí týkat pouze nových

---

<sup>38</sup> Srov. ČOPÍKOVÁ, A. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. 28 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

<sup>39</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Psyché. 130 – 133 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

zaměstnanců, ale také zaměstnanců, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase (ženy po mateřské dovolené, pracovníci po delší nemoci), nebo mění své pracovní zařazení.<sup>40</sup>

**Cílem adaptace** je zvýšení pracovní spokojenosti, snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, zvyšování efektivnosti práce a snížení ztráty na produktivitě.

Adaptace pomáhá zaměstnancům rychle zvládnout novou změnu, začlenit se do skupiny a přizpůsobit se prostředí a kultuře zaměstnavatele, aby se stali co nejrychleji produktivními. Výsledky a průběh adaptace jsou stejně důležitými faktory jako získávání a výběr zaměstnanců. Noví zaměstnanci potřebují znát nové lidi, se kterými budou každý den v kontaktu, a naučit se něco podniku, jehož součástí se stali. Nový zaměstnanec se dovídá během adaptačního programu velké množství nových poznatků, tudíž je důležité, abychom ho hned „nezavalili“ všemi informacemi.<sup>41</sup>

Každý nový zaměstnanec přichází první den do práce s určitou nervozitou a obavami, tudíž je důležité, aby první kontakty ze strany zaměstnavatele byly přátelské a nový zaměstnanec se tak cítil méně nervózní. Zaměstnavatel by měl při přijetí nového zaměstnance dodržovat níže uvedené body:

- Osoba, která se s novým pracovníkem setká jako první, by měla znát čas jeho příchodu.
- Personál recepce by měl být proškolený, aby věnoval novým pracovníkům svou péči a byl přátelský.
- Nového pracovníka by měl vždy někdo doprovázet.
- Nenechávat nového pracovníka čekat.<sup>42</sup>

Adaptace může probíhat formálně i neformálně.

**Formální adaptace** je plánovaná a vede ji zkušený pracovník nebo manažer. Tato forma adaptace se převážně využívá v organizacích, které přijímají větší počet zaměstnanců. Hlavní výhodou této formy adaptace je osobní kontakt s manažery.

**Neformální adaptace** probíhá spontánně, přirozeně, nejčastěji pod vedením spolupracovníků, kteří novému zaměstnanci poskytují rady a osobní podporu při seznamování se s firemní kulturou a řešení nových úkolů.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: 2012. 165 – 166 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>41</sup> Srov. FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Milan GALVAS. *Personalistika*. Praha: 2002. 210 s. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>42</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. Praha: 2002. 407 s. ISBN 80-247-0469-2.

### 3.4.3 Formy adaptace

Rozlišujeme dvě základní formy adaptace, které se vzájemně prolínají:

**Sociální adaptace** je krátkodobý proces, ve kterém se nový pracovník přizpůsobuje sociálním podmínkám v organizaci, společenským zvykům, hodnotám, normám a vztahům na pracovišti. Dosažená úroveň sociální adaptace ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnance a celkovou spokojenost lidí na pracovišti. Sociální adaptovatelnost lze kvalifikovat jako dosažitelnou, nebo jako nedostatečnou. V případě nedostatečné sociální adaptovatelnosti může ze strany zaměstnance docházet k různým konfliktům se spolupracovníky, k pasivitě, klesající výkonnosti zaměstnance nebo sociální izolaci. V druhém případě, pokud je sociální adaptace kvalifikovaná jako dosažená, zaměstnanec podává lepší výkony, cítí se dobře v kolektivu, je spokojený se spolupracovníky a vedoucím zaměstnancem.

**Pracovní adaptaci** rozumíme přizpůsobení zaměstnance konkrétní práci a požadavkům, které jsou vymezeny pro úspěšné zvládnutí konkrétní pracovní pozice. V rámci pracovní adaptace je důležité poskytnout zaměstnanci různá školení, výcviky nebo konzultanta, který bude ochoten novému zaměstnanci radit v průběhu adaptace. Dosažení určité úrovně pracovní adaptace se promítne v pracovní iniciativě a také celkové spokojenosti s pracovním místem.<sup>44</sup>

### 3.4.4 Oblasti adaptace

Adaptační proces se zaměřuje na tři oblasti:

- **Celopodniková adaptace**, která je zaměřena na informace obecného charakteru, které jsou společné pro všechny pracovníky bez ohledu na obsah práce.
- **Útvarová adaptace** neboli týmová adaptace se týká určité skupiny, v níž zaměstnanec obsadí nové pracovní místo. Cílem této adaptace je, aby byl pracovník seznámen s detailními a konkrétními informacemi.
- **Adaptace na konkrétní pracovní místo** je adaptace na konkrétní pracovní pozici, kterou bude zaměstnanec vykonávat.

### 3.4.5 Fáze adaptace

Adaptační proces lze z pohledu pracovníků rozdělit do tří fází:

---

<sup>43</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin. David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: 2016. 93 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

<sup>44</sup> Srov. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: 2006. 152 s. ISBN 80-247-1705-0.

- **Přednástupní fáze**, kdy se pracovník rozhoduje pro přijetí pracovního místa.
- **Nástupní fáze** je fází nástupu nového pracovníka, přičemž dochází ke konfrontaci očekávání organizace a pracovníka. Můžeme říci, že se také jedná o počátek adaptačního období.
- **Integrační fáze** je obdobím překonávání odborné a sociální integrace.<sup>45</sup>

### 3.4.6 Metody adaptace

Za nejefektivnější metodu adaptace je považována **rotace práce**, kdy se zaměstnanec seznamuje s organizací a jednotlivými činnostmi na různých odděleních. Cílem této metody je poznávání jednotlivých pracovních úkolů na vybraných odděleních a rozvoj flexibility zaměstnance. Zaměstnanec tak získá komplexnější přehled v rámci celé organizace a lépe pochopí pracovní pozici kolegů, což vede k lepší komunikaci a spolupráci v organizaci.<sup>46</sup>

Další metodou adaptace je **mentoring**, kdy je zaměstnanci po nástupu do práce přidělen mentor či garant, který zaměstnanci předává své znalosti, zkušenosti a rady, aby mohl zaměstnanec maximalizovat svůj potenciál a rozvíjet své dovednosti.<sup>47</sup>

Každý úspěšný mentor neboli kouč by měl nového pracovníka učit, provádět ho, radit mu, inspirovat ho, motivovat ho, rozvíjet a řídit. Základem úspěchu je spolupráce, respekt, důvěra a vzájemné porozumění, tedy dobrý vztah.<sup>48</sup>

### 3.4.7 Průběh adaptace

Adaptace pracovníků by měla probíhat za přítomnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců.

Personalisté mají na starost předat informace k celopodnikové orientaci a zaměstnancům předat informační brožuru, tzv. „**adaptační balíček**“, který by měl obsahovat soubor písemných materiálů o podniku:

- historii podniku,
- současné organizační schéma organizace,
- plán organizace,
- informace o činnosti organizace,

<sup>45</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Psyché. 132 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>46</sup> Rotace práce: [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: < <http://chcipracovat.info/rotace-prace-pomaha-rozvoji-zamestnancu-i-vzajemnemu-respektu/>>

<sup>47</sup> Mentoring: [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: < <http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html>

<sup>48</sup> Srov. HART, Wayne. *Seven Keys to Successful Mentoring*. 2009. ISBN: 978-1-60491-061-2.

- tradice organizace a postavení na trhu,
- kontakty na komunikaci v organizaci,
- pracovní řád,
- vnitrofiremní směrnice,
- pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, bezpečnost práce a zdraví),
- informace o odměňování (termín vyplácení výplaty, tarifní třídy, srážky ze mzdy, odměny za přesčasy, za směny, za práci v noci),
- informace o benefitech, stravování, možnosti vzdělání a rozvoje (jazykové kurzy, počítačové kurzy),
- cestovné, diety, sociální programy,
- seznam podnikových svátků (volných dnů),
- kopii kolektivní smlouvy.

První den se pracovník zúčastní také školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a vstupního školení pro nové pracovníky. Poté personalista uvede nového pracovníka k vedoucímu příslušného oddělení, který ho informuje o úkolech a následně předá zaměstnance svému přímému nadřízenému. Přímý nadřízený představí nového pracovníka spolupracovníkům, informuje ho o pracovních činnostech, povinnostech, odpovědnosti, seznámí ho s pracovními podmínkami a zvyklostmi pracoviště. Spolupracovník se může stát koučem nového zaměstnance, přičemž ho zaškoluje při výkonu práce, radí mu a je mu nápomocný při zvládání adaptačního procesu.

Během prvního týdne adaptace má nový zaměstnanec několik pohovorů se specialisty, nadřízeným a spolupracovníky. Učí se, jak zvládat pracovní úkoly a na koho se obracet a spolupracuje se svým nadřízeným při plánování úkolů. Během dalších týdnů začíná samostatně plnit své povinnosti, účastní se podnikových školení a nadále je v úzkém kontaktu se svým nadřízeným a pracovníkem HR oddělení. Na celém průběhu adaptace mají bezprostřední podíl také spolupracovníci zaměstnance.<sup>49</sup>

**Tab. 3.1 Ukázka části adaptačního plánu na pozici obchodního zástupce**

Úkol	Konkretizace obsahu	Kdo	Termín	Vyhodnocení
Seznámení	Sociální a pracovní	Obchodní	1. den	

<sup>49</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. 193 – 200 s. ISBN 978-80-7261-288-8.



<b>s adaptačním plánem a kolegy. Přidělení garanta.</b>	adaptace	manažer		
<b>Informace o firmě</b>	Obecné seznámení se s organizací, tradicemi, postupy, procesy a směrnicemi	Personalista	1. den	
<b>Povinná školení</b>	BOZP	Externista, odborník	1. den	
<b>Informace o obchodních procesech</b>	Porozumění obchodním procesům, směrnicím	Obchodní manažer	1. -2. den	
<b>Seznámení s firemním softwarem</b>	Naučit se používat firemní nástroje	IT specialista, metodik	2. - 3. den	
<b>Ukázka obchodních procesů</b>	E-mailová korespondence, telefonický rozhovor se zákazníkem	Obchodní zástupce, manažer	2. – 5. den	

Zdroj: Pilařová (2016, s. 72)<sup>50</sup>

### 3.4.8 Role a aktivity v průběhu adaptace

- Personální útvar má za úkol metodicky připravit vedoucí zaměstnance a vytváří obsah a časový plán adaptace zaměstnanců, za které je odpovědný.
- Kouč a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky nového zaměstnance v průběhu adaptace. Poskytují mu zpětnou vazbu o úspěšnosti a řeší případné problémy.
- Kouč a personalista pravidelně kontrolují, jestli proces adaptace probíhá správně a jestli je realizován.
- Kouč a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné písemné hodnocení a posoudí, do jaké úrovně se nový zaměstnanec adaptoval.

<sup>50</sup> PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

- Vedoucí nebo přímý nadřízený plánuje spolu s personalistou další rozvoj kariéry.
- Důležitou roli hrají také spolupracovníci, kteří bývají často velmi nápomocní novému zaměstnanci.
- Při průběhu a vyhodnocování adaptace zaměstnanců je vyžadována úzká spolupráce vedoucích pracovníků a personálního útvaru.<sup>51</sup>

**Nejdůležitějším faktorem úspěšné adaptace je podpora nového jedince** od osob odpovědných za adaptaci, zejména od přímého nadřízeného, mentora a osoby z HR oddělení, mající nového zaměstnance na starosti.<sup>52</sup>

### 3.4.9 Vyhodnocení adaptačního procesu

Výstupem adaptačního procesu by měl být pracovník, který je schopný podávat požadovaný pracovní výkon na danou pracovní pozici. Hodnotitel by se měl při posuzování pracovní způsobilosti zaměřit na čtyři složky, kterými jsou:

- Odborná pracovní způsobilost – stupeň a rozsah pracovní odbornosti.
- Psychická způsobilost k práci – motivace a postoj k zaměstnání, charakterové vlastnosti zaměstnance, jeho dovednosti a schopnosti.
- Fyzická způsobilost – zdravotní stav zaměstnance.
- Morální a občanská bezúhonnost – respektování pravidel.

Hodnotitel by měl rozhodnout, zdali se vybraný zaměstnanec osvědčil.<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 2012. 143 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>52</sup> [online]. [cit. 2016-12-27] Dostupné z: [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/NEKORANEK.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf)

<sup>53</sup> Srov. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Obr. 4.1 Logo společnosti



Zdroj: [www.meopta.com](http://www.meopta.com)

Pro zpracování praktické části své diplomové práce jsem si zvolila firmu Meoptu – optiku, s.r.o., a to z toho důvodu, že jsem v této firmě měla 6 let brigádu a nyní zde pracuji rok a čtyři měsíce na obchodním oddělení na pozici obchodní referent.

V následující kapitole popíši, čím se firma zabývá, kde sídlí, uvedu hlavní historické milníky a vývoj této firmy. Zdrojem těchto informací je převážně webová stránka [www.meopta.com](http://www.meopta.com). Dále se zaměřím na vývoj počtu zaměstnanců v daných letech, strukturu personálního oddělení a analýzu zaměstnanců podle kategorií, které znázorním také graficky. Informace k této kapitole budu čerpat především z interních zdrojů, které mi poskytla manažerka personálního oddělení.

Cílem praktické části je posoudit proces získávání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně dle zjištěných skutečností navrhnout doporučení, která by vedla ke zkvalitnění procesů.

### 4.1 Základní údaje

Meopta - optika, s.r.o. je mezinárodní firma s dlouholetou tradicí. Je výrobcem optiky specializující se na návrh, vývoj, konstrukci, výrobu a montáž optických, optomechanických a optoelektronických systémů. Zákazníkům po celém světě nabízí kompletní a inovativní řešení v oblasti průmyslových, spotřebních a vojenských aplikací.

Průmyslové aplikace: polovodičový průmysl, letecký průmysl, digitální projekce, lékařská technika, vesmírné technologie, chemická analýza, biometrické skenování a další.

Vojenské aplikace: kompaktní zaměřovače, zvětšovací moduly, vojenské puškohledy, pozorovací dalekohledy a další.

**Obr. 4.2 Binocular Meostar**



Zdroj: [www.meoptasportsoptics.com](http://www.meoptasportsoptics.com) <sup>54</sup>

Meopta - optika, s.r.o. sídlí v České republice v Přerově, kde zaměstnává okolo 2200 zaměstnanců, a také ve Spojených státech amerických, kde má sídlo na Floridě a kde je pracovištěm pro více než 120 zaměstnanců. <sup>55</sup>

## 4.2 Historie firmy

Meopta - optika, s.r.o. má dlouholetou tradici. Její historie sahá až do roku 1933, kdy byla založena z podnětu Doc. Aloise Mazurka, profesora na místní Průmyslové škole, pod názvem Optikotechna. Firma se nejprve zaměřovala pouze na optické komponenty, projektory, kamery, fotoaparáty, zvětšovací skla apod.

**Obr. 4.3 Reklama Optikotechna Přerov**



Zdroj: [www.meopta.com](http://www.meopta.com) <sup>56</sup>

**Obr. 4.4 Optikotechna**



Zdroj: [www.meopta.com](http://www.meopta.com) <sup>57</sup>

<sup>54</sup> Binocular Meostar [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.meoptasportsoptics.com/>>

<sup>55</sup> Meopta s.r.o. [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.meopta.cz/>>

<sup>56</sup> Optikotechna [online]. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/reklamy/>>

<sup>57</sup> Optikotechna [online]. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/historicke-mezniky>>

V průběhu 2. světové války podléhala Optikotechna vedení německého Abwehru a vyráběla optické přístroje pouze pro německou armádu (zaměřovače, puškohledy, binokulární dalekohledy).

Po válce byla firma znárodněna a v roce 1945 byla Optikotechna přejmenována na národní podnik Meopta (ME-mechanická, OPTA – optická výroba).

V letech 1947-1970 sláva Meopty vzrostla. Meopta se stala jedním z největších výrobců zvětšovacích přístrojů na světě a ve střední a východní Evropě jako jediný výrobce kinoprojektorů.

**Obr. 4.5 Flexaret VII**



Zdroj: [www.meopta.com](http://www.meopta.com)<sup>58</sup>

V roce 1953 byl v Přerově založen ústav vývoje. V roce 1958 se Meopta zúčastnila výstavy EXPO v Bruselu, kde prezentovala své fotoaparáty Flexaret. O několik let později, v roce 1967, Meopta ohromila svět svou prezentací projekční techniky na EXPO v Montrealu.

Od roku 1992 je Meopta plně privatizovaná a je jediným optickým výrobcem v České Republice. V roce 2006 se stala Meopta společností s ručeným omezeným Meopta - optika, s.r.o.

**Paul Rausnitz**, přezdívaný přerovský Baťa, je hlavním představitelem Meopty - Optiky, s.r.o. V roce 1989 byl právě on tím, komu se díky finančním investicím povedlo zachránit Meoptu před krachem. Postupně se mu podařilo vybudovat z ní světového konkurenta a dát tak pracovní místo více jak 2200 zaměstnancům.

Podílí se na rozvoji kultury a vzdělání, přičemž podporuje také několik charitativních organizací. V roce 2013 byl pan Paul Rausnitz prezidentem republiky Milošem Zemanem

---

<sup>58</sup> Flexaret IVV. [online]. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/vyrobky/>>

oceněn Za zásluhy o stát v oblasti hospodářské III. stupně, a to především za působení pana Rausnitze v privatizaci Meopty, jakožto velmi významné české optické firmy.<sup>59</sup>

### Meopta Group

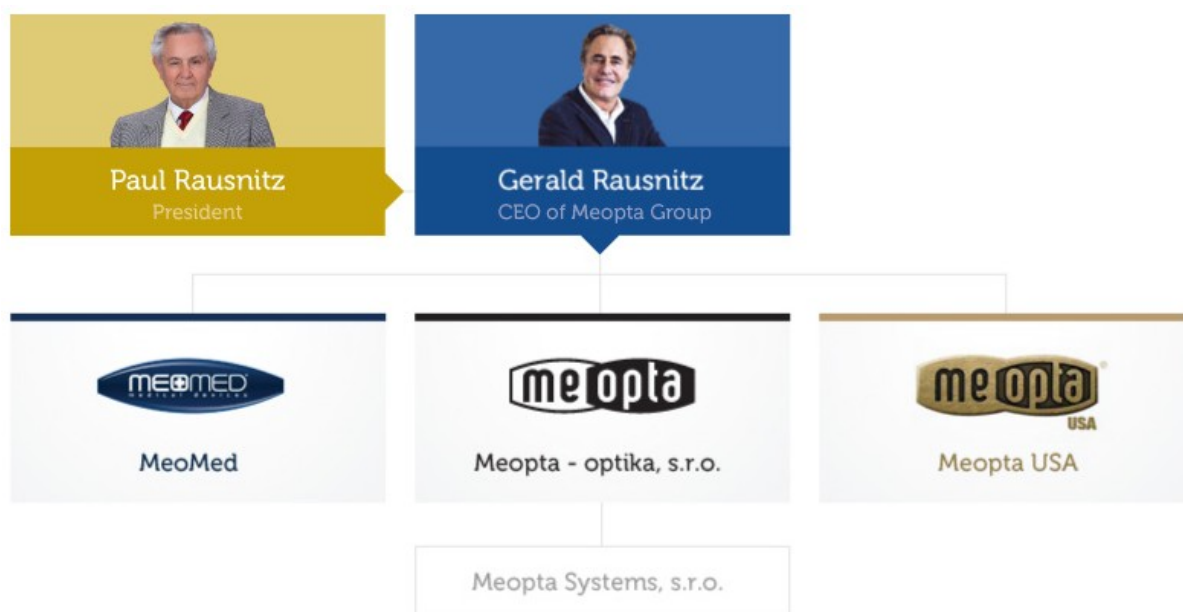
Organizační schéma 4.6 znázorňuje Meoptu Group, do které patří společnosti Meopta - optika, s.r.o., Meomed, s.r.o., Meopta USA, Inc a Meopta Systems s.r.o., jejichž výkonným ředitelem je pan Gerald Rausnitz.

**Meomed** je výrobcem zdravotnických zařízení, především rentgenových zesilovačů obrazu pro rentgenové přístroje. Meomed, s.r.o. sídlí v prostorách Meopty - optiky, s.r.o., přičemž zaměstnává okolo 80 zaměstnanců.

**Meopta USA** – sportovní optika pro americký trh.

**Meopta Systems, s.r.o.** – kompletní vojenská optika a vojenské systémy.

Obr. 4.6 Meopta Group



Zdroj: [www.meopta.com](http://www.meopta.com)<sup>60</sup>

### 4.3 Počet a vývoj zaměstnanců

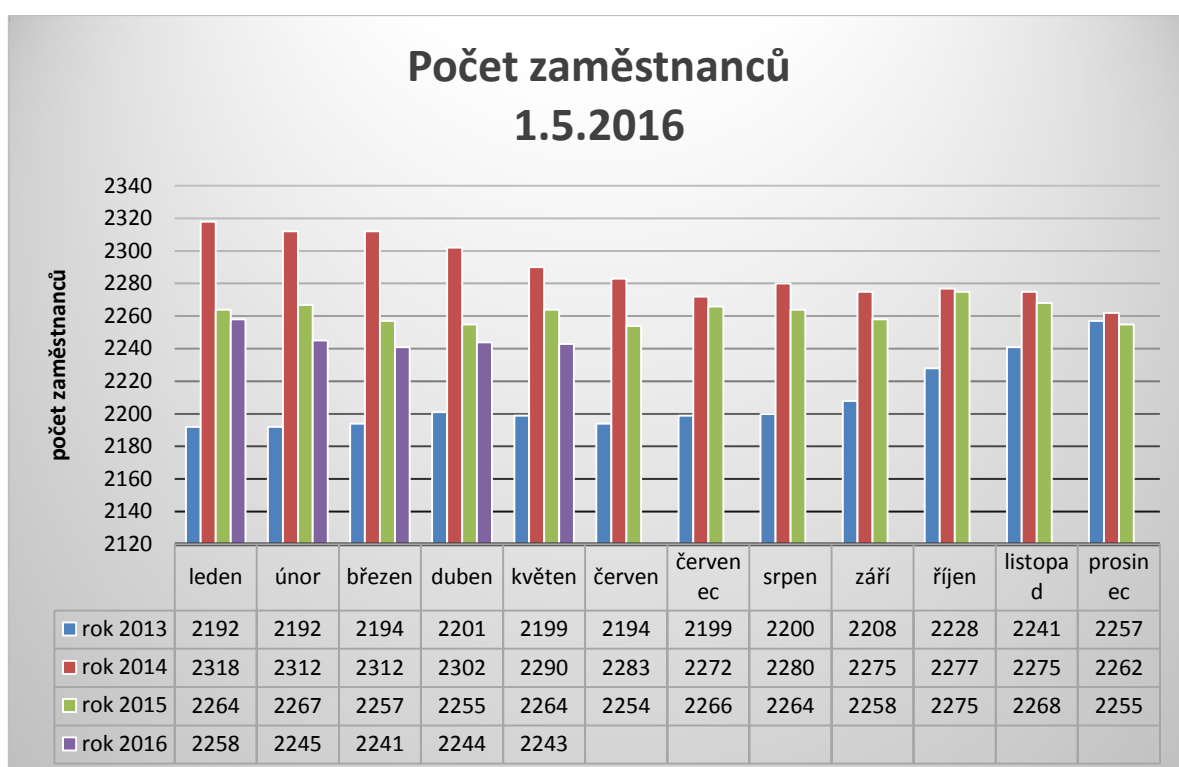
V grafu 4.1 je znázorněn vývoj kmenových zaměstnanců od roku 2013 do května roku 2016. Na první pohled můžeme vidět, že největší rozdíl ve vývoji zaměstnanců byl během

<sup>59</sup> Meopta s.r.o. [online]. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.cz/>>

<sup>60</sup> Meopta group: [online]. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/o-nas/>>

prvních 4 měsíců v roce 2013 a 2014. V roce 2013 byl také z celkového hlediska nejnižší počet zaměstnanců, přičemž nárůst zaměstnanců od začátku roku 2013 do konce roku 2013 byl 65 zaměstnanců. Během roku 2014 byl pokles zaměstnanců. V roce 2014 bylo nejvíce zaměstnanců, i když došlo k poklesu zaměstnanců. V roce 2015 nebyl výrazný pokles nebo nárůst zaměstnanců. V lednu 2015 bylo 2264 zaměstnanců, přičemž na konci roku 2255 zaměstnanců, tedy o pouhých 9 zaměstnanců méně. V grafu také vidíme, že nejvyšší počet zaměstnanců během těchto let byl v roce 2014 i přesto, že došlo k poklesu o 56 zaměstnanců.

**Graf 4.1: Počet zaměstnanců v letech 2013-2016**



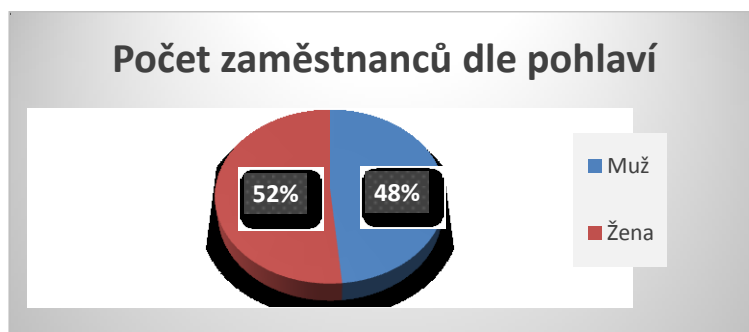
Zdroj: Interní zdroj

#### 4.4 Analýza zaměstnanců

V níže uvedených 5 grafech je znázorněna analýza zaměstnanců dle různých kritérií. Tabulky zahrnující data ke grafům jsou v příloze č. 3. Celkový počet zaměstnanců 2243 je údaj zaznamenaný k 1. 5. 2016.

První graf znázorňuje, kolik žen a kolik mužů z celkového počtu ve společnosti Meopta-Optika, s.r.o. pracuje. Z uvedeného grafu vidíme, že překvapivě větší počet zaujímají ženy.

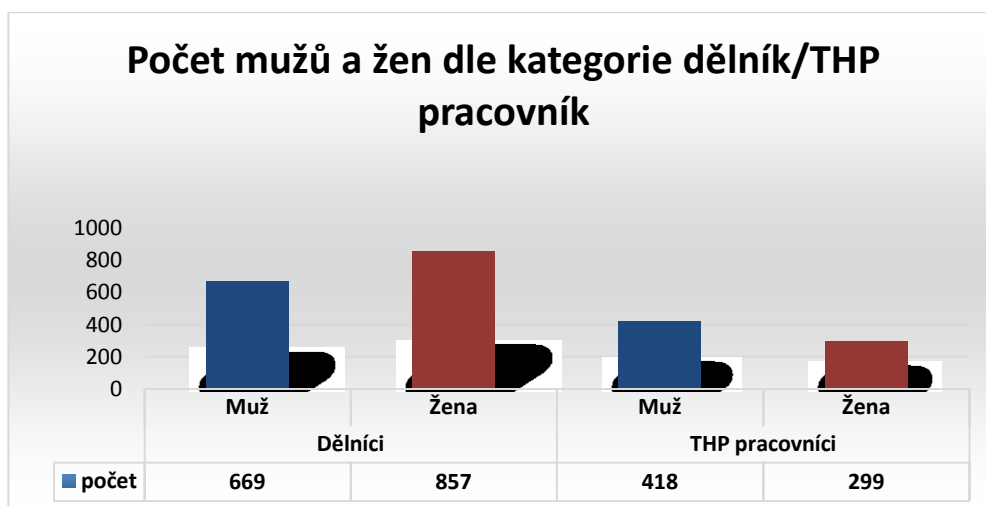
**Graf 4.2 Počet zaměstnanců dle pohlaví**



Zdroj: Interní zdroj

Z grafu 4.3, který znázorňuje počet žen a mužů dle kategorie dělník a THP zaměstnanec je zřejmé, že vyšší procento žen ovlivňují zaměstnankyně ve výrobě, naopak v kategorii THP pracovníků je zaměstnáno více mužů, než žen.

**Graf 4.3 Počet zaměstnanců dle pohlaví a dle kategorie**

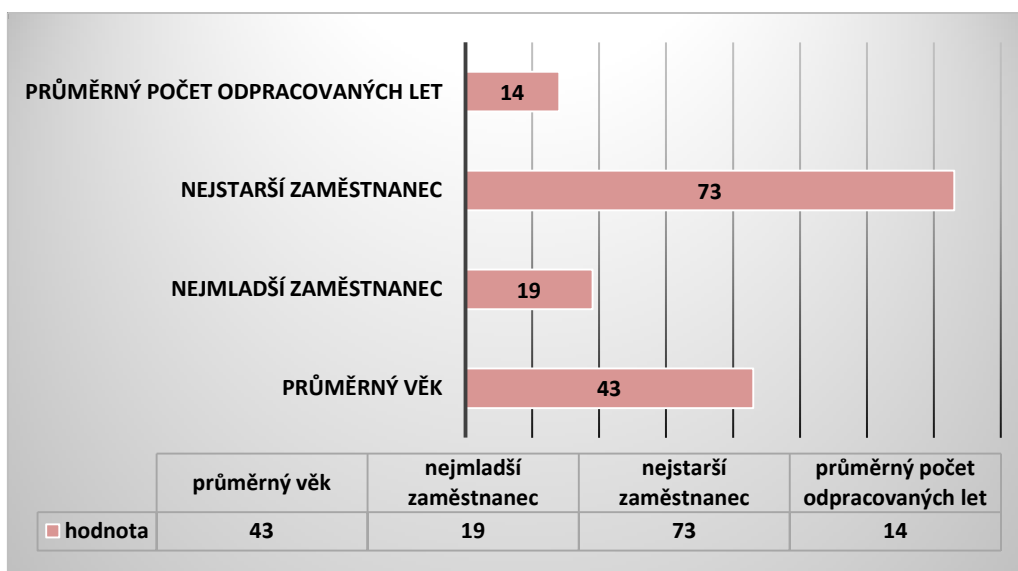


Zdroj: Interní zdroj

Následující graf 4.4 znázorňuje, jaký je průměrný počet odpracovaných let v organizaci, věk nejstaršího a nejmladšího zaměstnance a také průměrný věk zaměstnance v Meoptě-optice, s.r.o.

**Graf 4.4 Průměrné údaje**

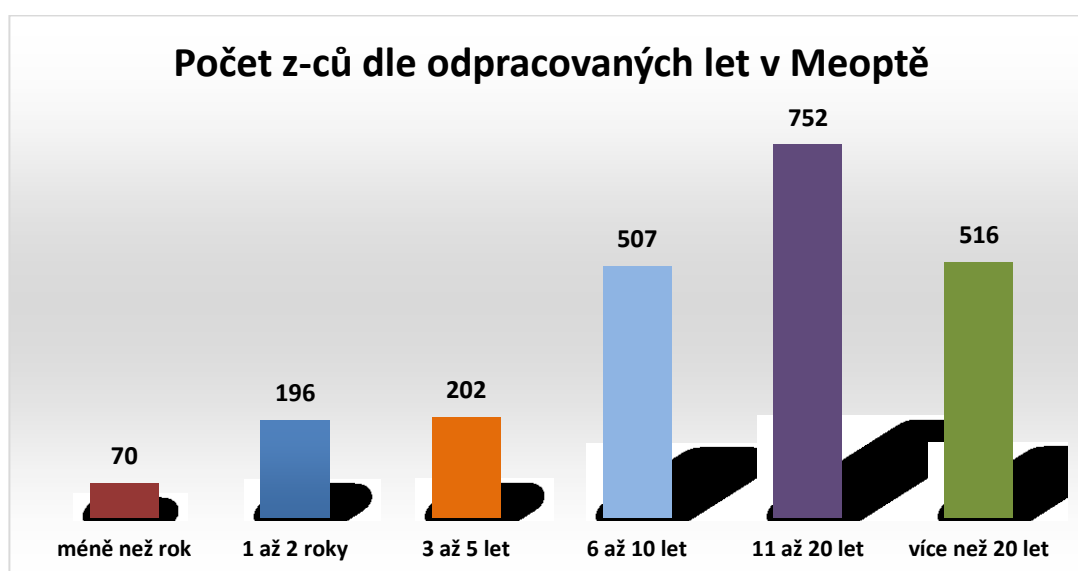




Zdroj: *Interní zdroj*

Níže uvedený graf 4.5 utváří počty zaměstnanců podle odpracovaných let v Meoptě. Z grafického znázornění je zřejmé, že je v Meoptě nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují 11 – 20 let. Hned další příčku obsadili zaměstnanci, kteří jsou v Meoptě zaměstnáni více než 20 let a s nepatrným rozdílem po této kategorii zaměstnanci v odpracovaném rozmezí 6- 10 let.

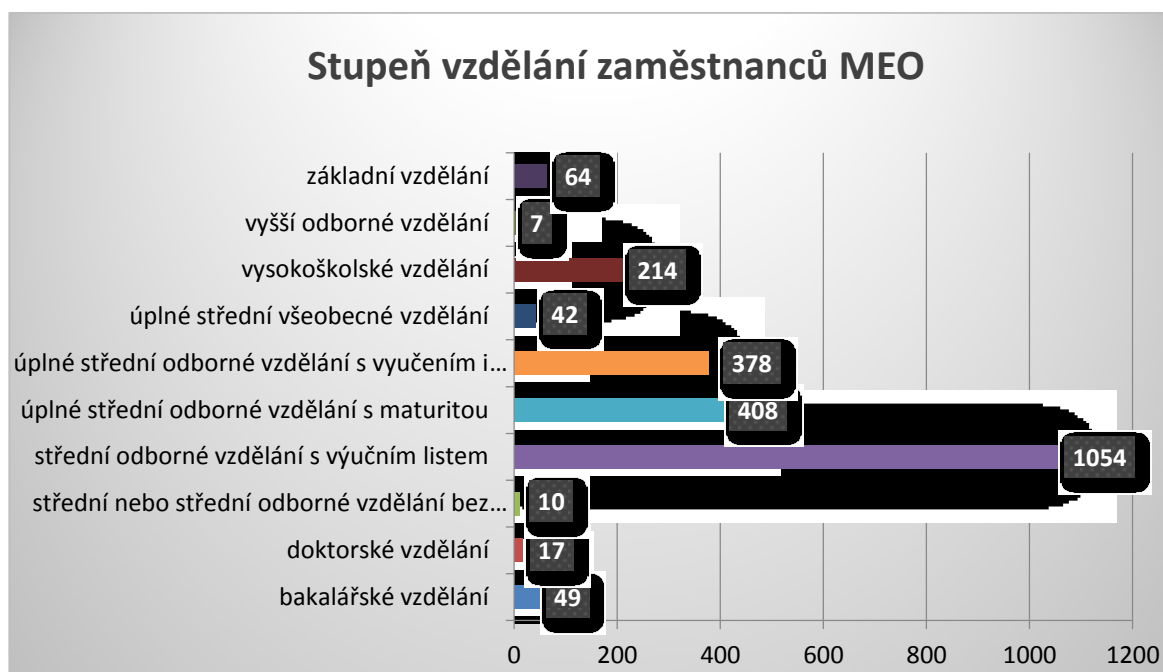
**Graf 4.5 Počet zaměstnanců dle odpracovaných let**



Zdroj: *Interní zdroj*

Následující tři gryfy znázorňují počet zaměstnanců dle stupně vzdělání. První graf poskytuje informace o vzdělání z celkového počtu zaměstnanců. Z tohoto grafu vidíme, že nejvyšší počet, celkem 47% (1054) zaměstnanců zaujímají zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem. Další dva grafy také znázorňují zaměstnance dle vzdělání, přičemž se zaměřují na vzdělání v kategorii dělník a THP pracovník. Pozn. v grafech je uvedeno vysokoškolské vzdělání, které vyjadřuje magisterské vzdělání.

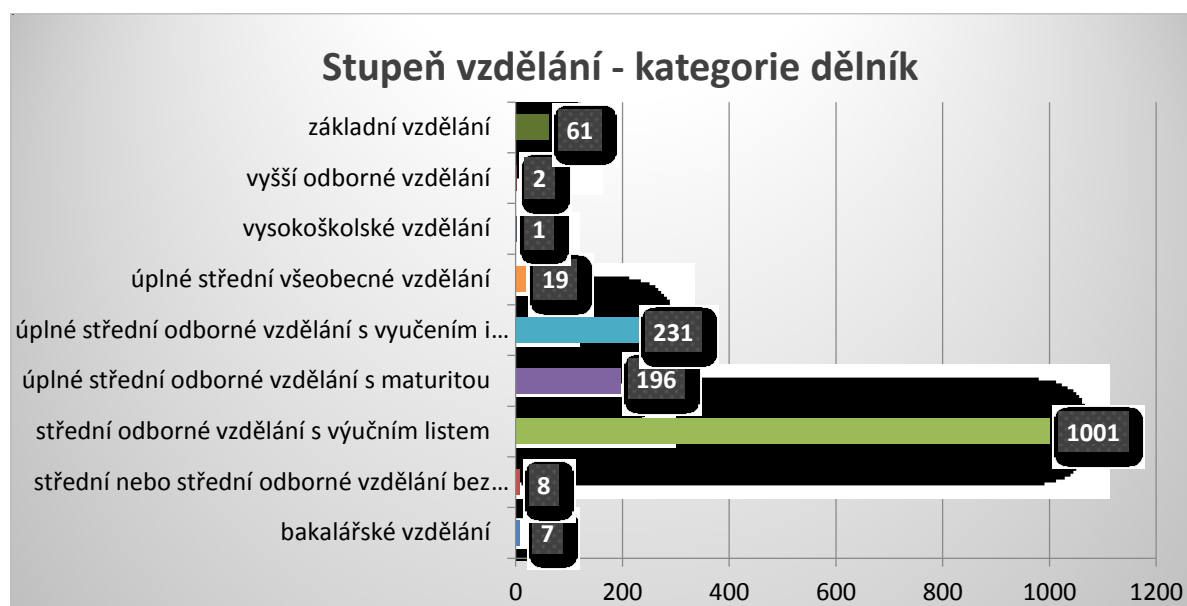
**Graf 4.6 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání**



Zdroj: *Interní zdroj*

V grafu 4.7 můžeme na první pohled vidět, že nejvíce zaměstnanců pracujících na pozici dělník má střední odborné vzdělání s výučním listem, což se dalo očekávat. Celkem tohoto vzdělání dosahuje 66% (1001) zaměstnanců z celkového počtu 1526 zaměstnanců v kategorii dělník. Dalších 15% (231) zaměstnanců zaujímají zaměstnanci, kteří mají úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou. Dále s rozdílem 35 zaměstnanců vidíme, že 13% zaměstnaných na pozici dělník má úplné střední odborné vzdělání s maturitou.

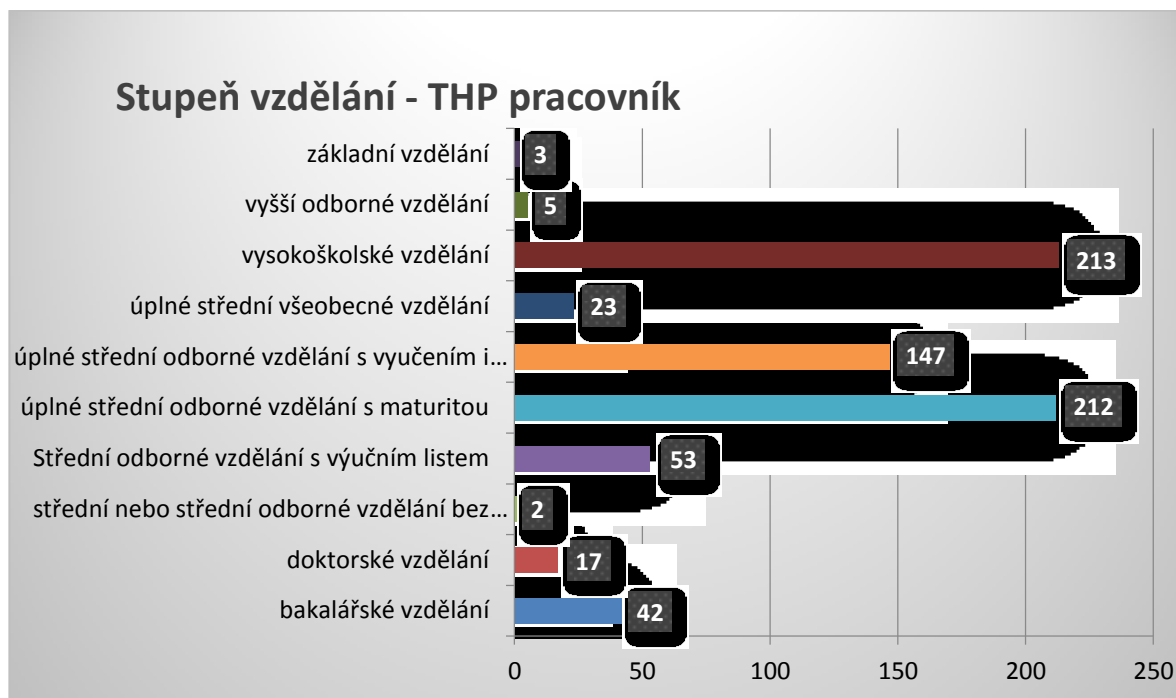
**Graf 4.7 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání v kategorii dělník**



Zdroj: *Interní zdroj*

Graf 4.8 znázorňuje stupeň dosaženého vzdělání zaměstnanců, kteří pracují jako THP pracovníci. Z celkového počtu 717 THP zaměstnanců má 30% zaměstnanců vysokoškolské magisterské vzdělání a úplné střední odborné vzdělání s maturitou. Další stupeň vzdělání, které se nejvíce objevuje u THP zaměstnanců, je úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou, které má ukončené 147 zaměstnanců, tedy 21%. Bakalářské studium má ukončeno celkem 42 zaměstnanců.

**Graf 4.8 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání v kategorii THP pracovník**



Zdroj: *Interní zdroj*

## 4.5 Charakteristika HR úseku

HR úsek v Meoptě - optice, s.r.o. je tvořen SŘ pro HR a finance, která pod sebou zaměstnává Senior manažerku personalistiky a mezd, HR Business Partnery pro nábor a výběr, oddělení vzdělávání a rozvoje a HR Business Partnera pro vnitrofiremní komunikaci. Pod Senior manažerku personalistiky a mezd spadají personalistky, mzdové účetní a HR Business Partneři pro odměňování. Výše popsané pozice HR úseku jsou zobrazeny v příloze č. 2.

## **5 POPIS A ANALÝZA SYSTÉMŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Cílem této kapitoly je popsat stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Meopta – Optika, s.r.o. a také proces získávání zaměstnanců, který těmto procesům předchází. Informace ke stávajícím procesům byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistkou. Následně je v kapitole provedena analýza výsledků dotazníkového šetření.

### **5.1 Získávání zaměstnanců**

Personální oddělení zahajuje proces náboru zaměstnanců na základě písemných požadavků vedoucích zaměstnanců na nová pracovní místa, která jsou schválena příslušnými zaměstnanci. Poté, co je požadavek na nového zaměstnance schválen, nastává proces výběru nového zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec, který vznesl požadavek na nového zaměstnance je kontaktován náborářem za účelem získání specifikace pozice a upřesnění kritérií pro danou pozici.

Náborář by měl od vedoucího zaměstnance získat požadavky na kandidáta (odborné, výkonové, vztahové a osobnostní), informace o náplni práce, projektech, na kterých se bude nový zaměstnanec podílet, a také informace o nabízených podmínkách. Cílem je, aby náborář o konkrétní pozici věděl co nejvíce informací, protože pak bude lépe zacíleno hledání ideálního kandidáta, lépe bude probíhat předvýběr zaměstnanců a náborář bude schopen kandidátům lépe vysvětlit budoucí pozici.

#### **Inzerování pracovního místa**

Meopta - optika, s.r.o. využívá interní i externí zdroje získávání zaměstnanců, přičemž se snaží obsazovat volné pracovní pozice prvotně z interních zdrojů. V případě, že se nepodaří obsadit volné pracovní místo z interních zdrojů, je přistoupeno k externím zdrojům.

Za nejlepší interní zdroj Meopta považuje doporučení, přičemž organizace nabízí finanční odměnu, pokud současný zaměstnanec doporučí nového zaměstnance na tzv. bonusovou pozici, kterou jsou označeny krizové pozice, u kterých je nábor problematický. Mezi další interní zdroje, které Meopta využívá, patří: firemní nástěnky, firemní časopis MeoNews, Sharepoint

a porady s vedoucími zaměstnanci.

Nejpoužívanějším externím zdrojem jsou webové stránky organizace – sekce kariéra. Nabídku volné pracovní pozice uveřejňuje organizace také na stránky jobs.cz, práce.cz a další pracovní portály. Dále inzeruje na úřadu práce, spolupracuje s personálními agenturami, poskytuje inzertní letáky do škol, účastní se veletrhů pracovních příležitostí, veletrhů univerzit a ke své propagaci využívá také média (tisk – Mladá Fronta).

Studentům středních a vysokých škol Meopta nabízí splnění povinných praxí, stáže, spolupráci na diplomových pracích a stipendijní programy. Meopta spolupracuje s níže uvedenými školami:

- UP v Olomouci – Přírodovědecká fakulta
- VUT Brno – Fakulta strojního inženýrství
- ČVUT Praha – Fakulta strojní, Fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská
- VŠB Ostrava – Fakulta strojní.<sup>61</sup>

Každý uchazeč, který zareaguje na nabídku práce (vyplní a odešle formulář, odešle životopis, popřípadě motivační dopis) obdrží automatickou odpověď s poděkováním za projevený zájem a informaci, že organizace podklady obdržela a bude jej co nejdříve kontaktovat. Inzerát na pozici Obchodní manažer pro vojenské komponenty v Příloze č. 6.

## 5.2 Výběr zaměstnanců

Před samotným procesem výběru zaměstnanců si náborář s vedoucím zaměstnancem dohodnou průběh výběrového řízení, o kterém je informován také pozvaný uchazeč. Také se s vedoucím zaměstnancem domluví, zdali se chce vedoucí zaměstnanec zúčastnit předvýběru uchazečů, kolik kol bude mít výběrové řízení, co bude jejich obsahem a jaké metody budou součástí výběrového řízení.

Výběrové řízení začíná předvýběrem, který provádí náborář, pokud nebylo dohodnuto jinak. Na základě stanovených požadavků na danou pozici vyhodnotí životopisy a motivační dopisy, které následně předloží odpovědnému vedoucímu zaměstnanci a společně vyberou ty nejvhodnější uchazeče, které pozvou na 1. kolo výběrového řízení. V prvním kole výběrového řízení zpravidla proběhne výběrový rozhovor a ověření počítačových jazykových znalostí formou testů, popřípadě psychologické testy, které jsou nutné u obsazování vyšších pozic. Organizace se nezaměřuje pouze na jednu metodu při výběru zaměstnanců, ale využívá kombinaci více metod.

---

<sup>61</sup> Interní zdroj

Po 1. kole výběrového řízení následuje 2. kolo výběrového řízení s těmi nejlepšími kandidáty. V případě, že byl nový zaměstnanec vybrán již po prvním kole, náborář písemně vyrozumí všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení.

Hlavní metoda, která v organizaci využívána při výběrovém řízení je výběrový rozhovor, kterého se účastní každý kandidát, který byl pozván na výběrové řízení.

Pro výběrový rozhovor je po domluvě s vedoucím zaměstnancem stanovena výběrová komise. Výběrový rozhovor má zpravidla 4 základní kroky, které se organizace snaží dodržovat:



Zdroj: *Interní zdroj*

Na výběrovém rozhovoru je uchazeči představena pracovní pozice. Zároveň jsou účastníci blíže seznámeni s kandidátem, s jeho zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, postoji a silnými stránkami. V průběhu celého rozhovoru účastníci hodnotí také projev a zájem uchazeče o volnou pracovní pozici.

Za vhodný prostředek při doplnění informací organizace považuje získání referencí o kandidátovi, které zajišťuje náborář pouze se souhlasem kandidáta.

### **Rozhodnutí o přijetí**

Poté, co je uchazeč vybrán, vedoucí zaměstnanec poskytne náboráři potřebné podklady (navrhované datum nástupu, nástupní mzda, mzda po zkušební době, adaptaci, typ pracovní smlouvy) k učinění nabídky, kterou náborář písemně pošle vybranému uchazeči.

Jakmile zaměstnanec vyjádří písemný souhlas s přijetím nabídky zaměstnání, náborář ho písemně informuje, které dokumenty je nutné mít s sebou k vyřízení nástupních formalit a také mu zašle kontakt na přidělenou personalistku, se kterou si zaměstnanec následovně sjedná termín na vyřízení nástupních formalit.<sup>62</sup>

---

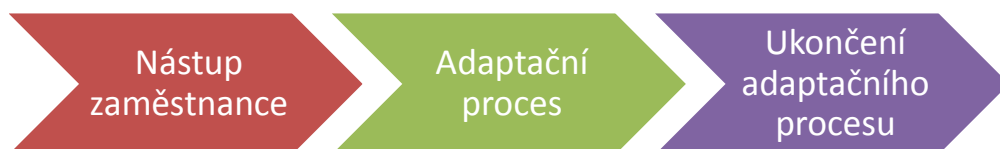
<sup>62</sup> Interní zdroj

### 5.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptace v organizaci začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání.

Doba adaptace zaměstnance není stejná jako zkušební doba (3 měsíce). Adaptační doba je individuální. Obvykle trvá v délce půl roku, pokud není vedoucím stanoveno jinak.

Adaptační proces probíhá v následujících krocích:



Zdroj: *Vlastní zpracování*

#### Nástup zaměstnance

Každý zaměstnanec je v den nástupu seznámen s interními pravidly, přičemž je povinen absolvovat následující vstupní školení, kde mu je také blíže představena organizace:

- Vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
- Školení BOZP na pracovišti,
- Školení zaměstnanců o požární ochraně,
- Seznámení s Pracovním řádem společnosti a Kolektivní smlouvou,
- Vstupní instruktáž pověřeného zaměstnance QEMS (školení kvality),
- Vstupní instruktáž pověřeného zaměstnance, které zahrnuje informace o společnosti a produktech, organizační struktuře, prezentaci společnosti, benefity, odměňování a zajištění podpisů dokumentů souvisejících s nástupem zaměstnance.

Poté, co zaměstnanci absolvují tato školení, probíhá pro všechny zaměstnanec exkurze společnosti, po které jsou noví zaměstnanci uvedeni svým vedoucím nebo jinou pověřenou osobou na svá pracoviště. Na pracovišti je nový zaměstnanec seznámen s novými kolegy, pracovištěm, s platnými pravidly a zásadami na pracovišti a odpovědností, která vyplývá z pracovní pozice zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec zodpovídá za vybavenost pracovního místa potřebnými pomůckami. Předem u IT oddělení zajistí, aby byly pro nového zaměstnance v den jeho nástupu připraveny potřebné pomůcky (mobilní telefon, notebook, přístupy do sdílených složek atd.).



### **Adaptační proces**

V den nástupu nebo následující den vedoucí zaměstnanec informuje nového zaměstnance o tom, co ho čeká a jak budou probíhat jeho první měsíce na dané pozici. Předem zajistí jednotlivá školení na potřebné oblasti, které jsou součástí adaptačního plánu a stanoví termíny, do kterých mají být konkrétní části splněny.

Adaptační plán vytváří vedoucí zaměstnanec a měl by být přizpůsobený konkrétnímu zaměstnanci na určitou pozici. Proto by měl vedoucí zaměstnanec porovnat požadavky na dané pracovní místo s kvalifikací, kterou zaměstnanec dosahuje a na základě těchto skutečností vypracovat adaptační plán s potřebnými školeními. Vzor adaptačního plánu je v Příloze č. 8.

### **Ukončení adaptačního procesu**

Každý zaměstnanec je vedoucím zaměstnanec hodnocen dvakrát. První hodnocení probíhá po uplynutí 3 měsíců, tedy po zkušební době, kde vedoucí zaměstnanec vyplňuje hodnotící dotazník. V tomto dotazníku jsou otázky týkající se flexibility, výkonu, schopnosti spolupráce, docházky, využití pracovní doby, respektování pravidel a řešení nestandardních situací zaměstnance, přičemž ke každému z popsaných bodů vedoucí zaměstnanec zaškrtně nejvíce

se hodící: závažný nedostatek, nedostatek, průměrné, nadprůměrné a výjimečné. Zaměstnanec je stejným způsobem hodnocen i po ukončení procesu adaptace. Oba tyto formuláře zaměstnanec odevzdává na personální oddělení.<sup>63</sup>

## **5.4 Analýza dotazníkového šetření**

Jak již bylo zmíněno v metodice diplomové práce, hlavní metodou je dotazníkové šetření. Vybraným vzorkem bude kategorie THP zaměstnanců, kteří jsou v Meoptě - optice, s.r.o. zaměstnáni méně než dva roky a kteří absolvovali proces adaptace. Dobu dva roky jsem zvolila z toho důvodu, že tito zaměstnanci mají proces výběru a adaptace v živé paměti, tudíž jsou vhodnými respondenty pro vyplnění dotazníku. Meopta - optika, s.r.o. během 2 let přijala 85 THP zaměstnanců.

Anonymní dotazník byl na začátku února elektronickou formou, konkrétně z firemního e-mailu, rozeslán celkem 85 THP zaměstnancům. Respondenty jsem v úvodu e-mailu

---

<sup>63</sup> Interní zdroj

požádala o vyplnění dotazníku do určitého data. Zpětnou vazbu poskytlo 63 respondentů, což představuje 74% návratnost. Návratnost dotazníku je tedy velmi dobrá.

Dotazník obsahoval celkem 22 otázek (Příloha 1) a byl členěn na 3 části, přičemž první část obsahovala dvě identifikační otázky o respondentovi, druhá část obsahovala 10 otázek týkajících se získávání a výběru zaměstnanců. Poslední, třetí část dotazníku, zahrnovala také 10 otázek a byla zaměřena na proces adaptace. V dotazníku byly uzavřené otázky, polouzavřené otázky a jedna otevřená otázka, kde měli respondenti prostor vyjádřit svůj názor, co by na procesu výběru a adaptace změnili. Respondent v dotazníku musel zvolit pouze jednu odpověď, pokud u otázky nebylo uvedeno, že je možné vybrat více odpovědí.

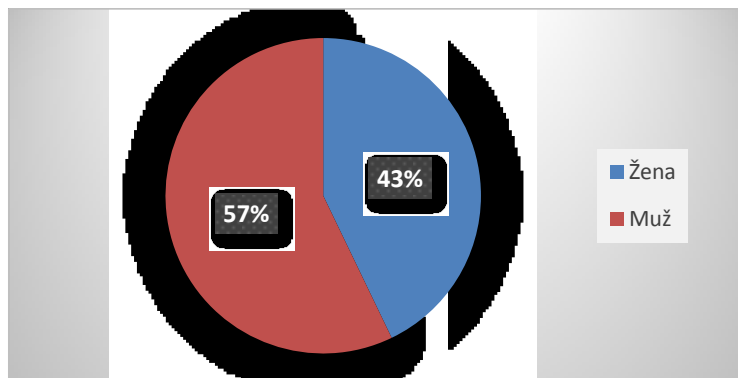
U vybraných otázek byl proveden také detailnější rozbor v závislosti na identifikačních otázkách. V příloze č. 8 jsou kontingenční tabulky k vybraným otázkám.

V následující části kapitoly jsou interpretovány a graficky zobrazeny výsledky dotazníkového šetření.

#### **Otázka č. 1: Vaše pohlaví?**

První otázka byla zaměřena na pohlaví respondenta. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že dotazník vyplnilo více mužů než žen. Odpovědí od mužů bylo 36, procentuálně 57%. Žen odpovědělo 27, tedy 43%.

**Graf 5.1 Pohlaví**



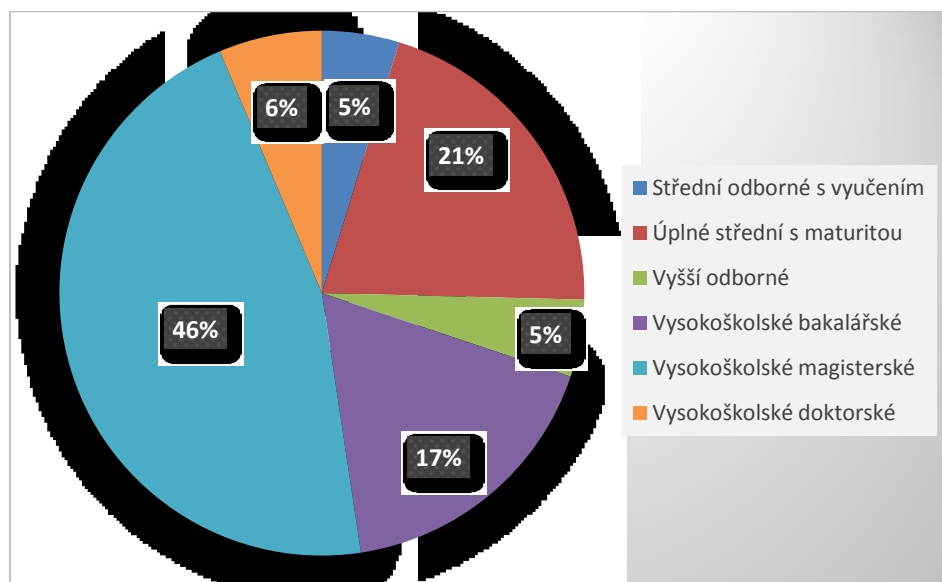
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 2: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Druhá otázka se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Jelikož se jedná o skupinu THP zaměstnanců, dalo se předpokládat, že nejvíce respondentů (29) má vysokoškolské magisterské vzdělání, které tvoří 46%. Dle grafu 5.2 můžeme vidět, že druhé místo, 21%, zaujímá úplné střední vzdělání s maturitou, které má ukončené

13 respondentů. Poté následuje vysokoškolské bakalářské studium, kterého dosáhlo 11 respondentů. Vyššího odborného vzdělání dosáhli 3 respondenti, stejně tomu bylo u středního odborného vzdělání zakončeného výučním listem.

**Graf 5.2 Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

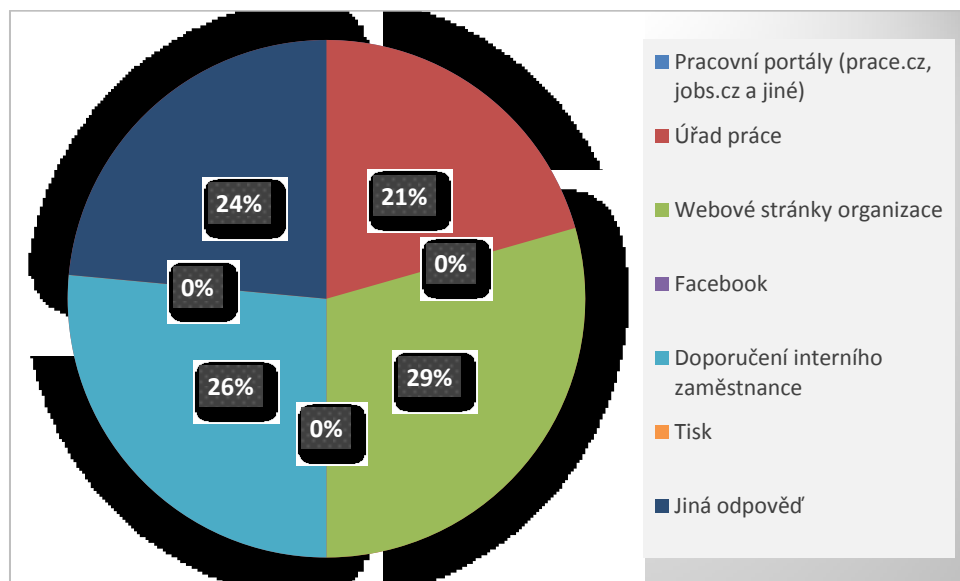
### **Otázka č. 3: Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?**

Graf 5.3 znázorňuje odpovědi na otázku, odkud se uchazeč dozvěděl o volném pracovním místě. V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí.

Z grafu vidíme, že nejvíce respondentů se o volném pracovním dozvědělo z webových stránek organizace (29%) a také skrze doporučení interního zaměstnance (26%), což může vypovídat o skutečnosti, že se zaměstnancům ve firmě líbí a jsou spokojeni. Na druhou stranu je možné, že stávající zaměstnanci informují potenciální uchazeče kvůli finanční odměně, kterou firma za doporučení vhodného kandidáta poskytuje.

Celkem 24%, tedy 16 respondentů, zvolilo jinou variantu, ve které odpovědělo, že se o volném pracovním místě dovědělo ve škole (na univerzitě), v rámci spolupráce firmy se školou (stipendijní program), od své rodiny či známých nebo na veletrhu práce.

**Graf 5.3 Nabídka zaměstnání**

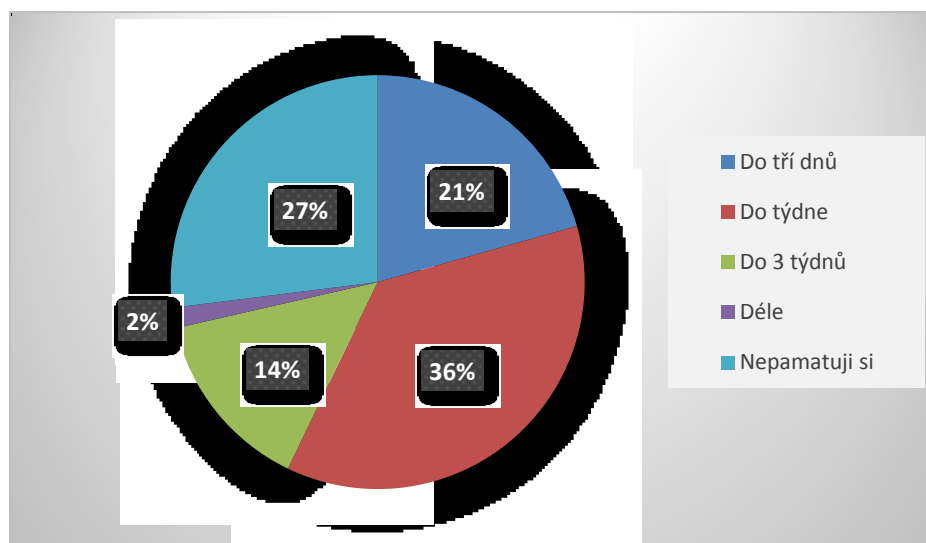


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 4: Jak dlouho trvala odezva organizace na Vaši žádost o pracovní místo?**

Z odpovědí respondentů na tuto otázku je zřejmé, že se organizace snaží kontaktovat uchazeče v co nejbližší době. Z grafu 5.4 můžeme vidět, že 36 % (23) respondentů dostalo zpětnou vazbu od organizace do týdne. Celkem 13 respondentů, tedy 21% dotazovaných, dostalo reakci organizace od podání žádosti do tří dnů. Jeden respondent zvolil odpověď, že na odezvu organizace čekal déle jak tři týdny, na což by si organizace měla dát i při všech administrativních záležitostech pozor a nenechat čekat uchazeče déle než 2 týdny.

**Graf 5.4 Odezva organizace**

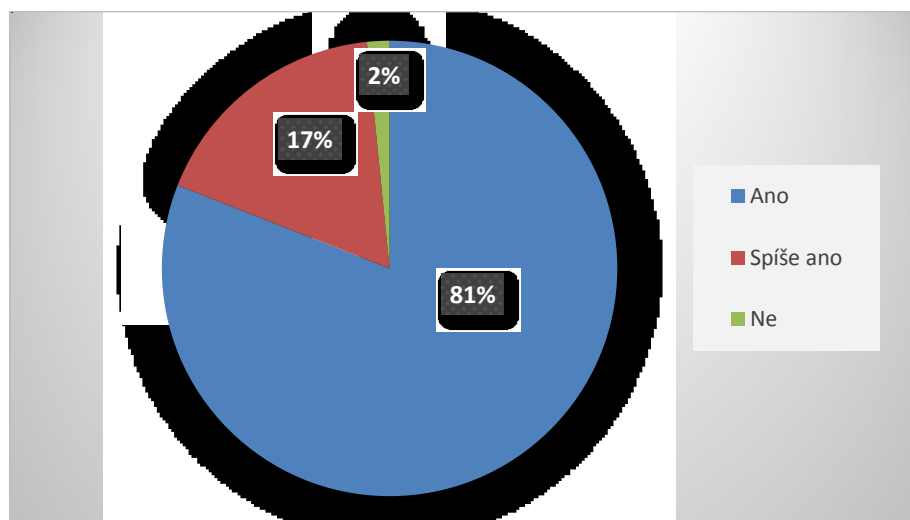


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Probíhal Váš výběrový rozhovor v klidném prostředí a bez rušivých elementů?**

Cílem páté otázky bylo zjistit, zdali výběrový rozhovor probíhal v klidném prostředí, což je pro uchazeče velice důležité, aby se mohl soustředit. Celkem 81% (51) respondentů odpovědělo, že výběrový rozhovor probíhal bez rušivých elementů, 17% zvolilo odpověď „spíše ano“ a 1 dotázaný odpověděl, že výběrový rozhovor neprobíhal v klidném prostředí. Organizace by měla zajistit, aby rozhovor probíhal v klidném prostředí a žádný z dotazovaných tak nemohl odpovědět, že byl něčím rušen.

**Graf 5.5 Klidné prostředí rozhovoru**

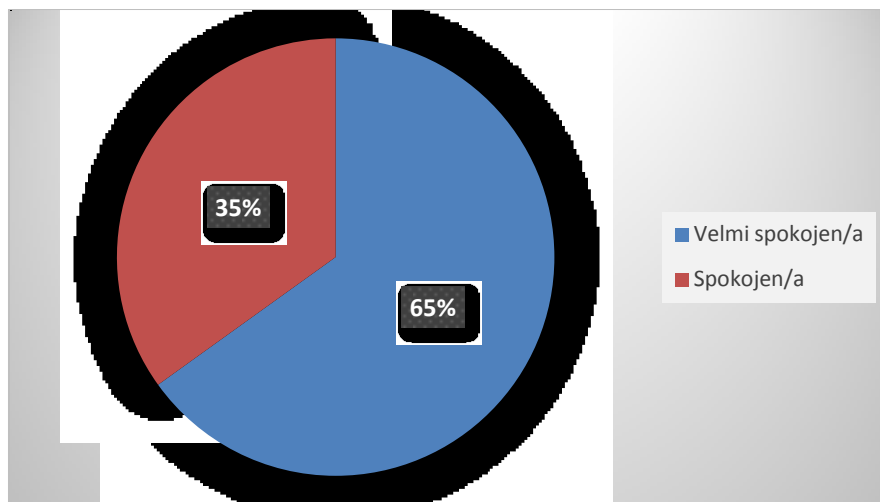


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6: Jaká byla Vaše spokojenost s průběhem výběrového řízení?**

Šestá otázka se dotazovala na spokojenost s průběhem výběrového řízení. Celkem 65% (41) respondentů zvolilo odpověď „velmi spokojen/a“. Zbývajících 35 % (22) respondentů bylo s průběhem výběrového řízení spokojeno. Žádný respondent nezvolil odpověď „nespokojen/a“, což vypovídá o tom, že průběh výběrového řízení v organizaci je na velice dobré úrovni.

**Graf 5.6 Spokojenost s průběhem výběrového řízení**

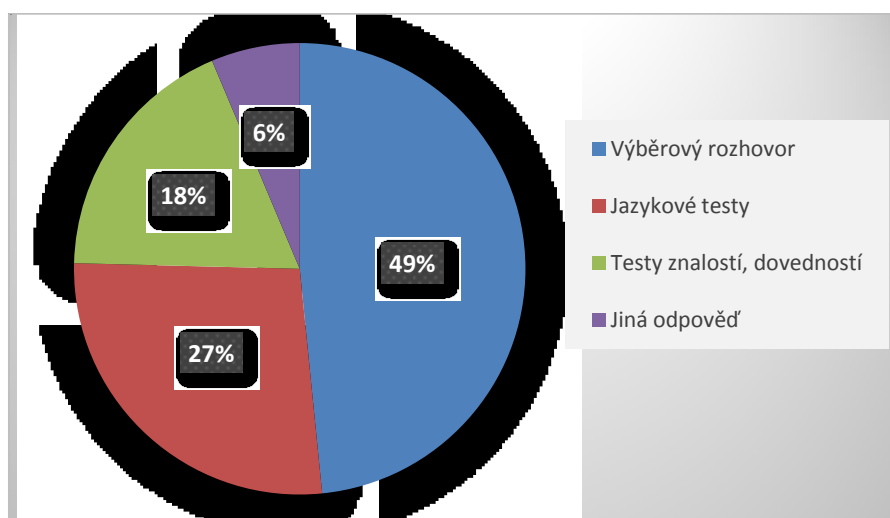


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Jakou metodu výběrového řízení jste absolvoval/a?**

Na základě dotazníkového šetření se potvrdilo, že nejvíce využívanou metodou je výběrový rozhovor, kterého se zúčastnilo 61 respondentů. Jazykové testy absolvovalo 34 respondentů a testy znalostí a dovedností 23 respondentů. Respondenti měli v této otázce možnost zvolit více variant a jinou odpověď, kterou využilo 6% (8) respondentů. Mezi jinými odpověďmi byly tyto metody: psychologické testy, assessment centrum, vypracování case study a test Microsoft Excel.

**Graf 5.7 Metoda výběrového řízení**

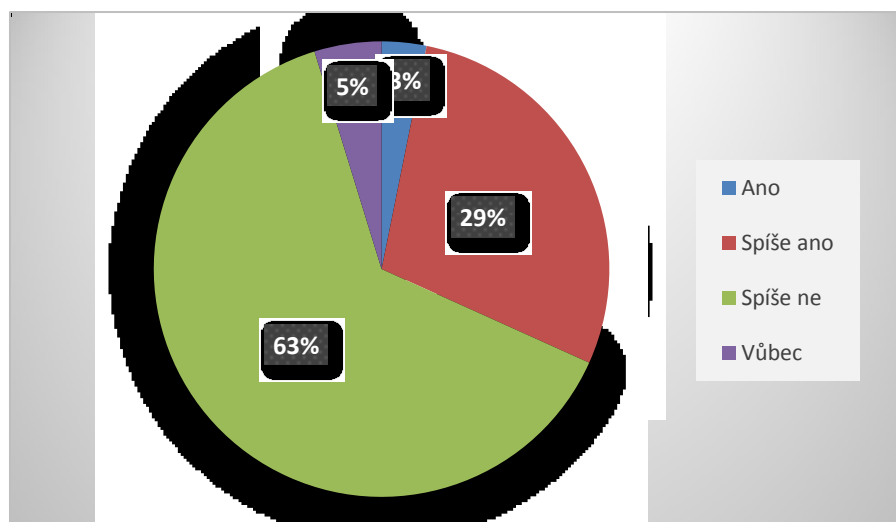


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

Z grafu 5.8 je patrné, že pro 63 % (40) respondentů nebylo výběrové řízení moc náročné. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 29 % (18) respondentů, odpověď „ano“ zvolily 3% (2) respondentů a 5% (3) respondentů zvolilo poslední z možných nabízených odpovědí, tedy že pro ně výběrové řízení nebylo vůbec náročné. Každé výběrové řízení by mělo být do jisté míry náročné a to proto, aby si byla organizace jistá, že opravdu vybrala toho nejvhodnějšího kandidáta s dostatečnými znalostmi a dovednostmi.

**Graf 5.8 Náročnost výběrového řízení**

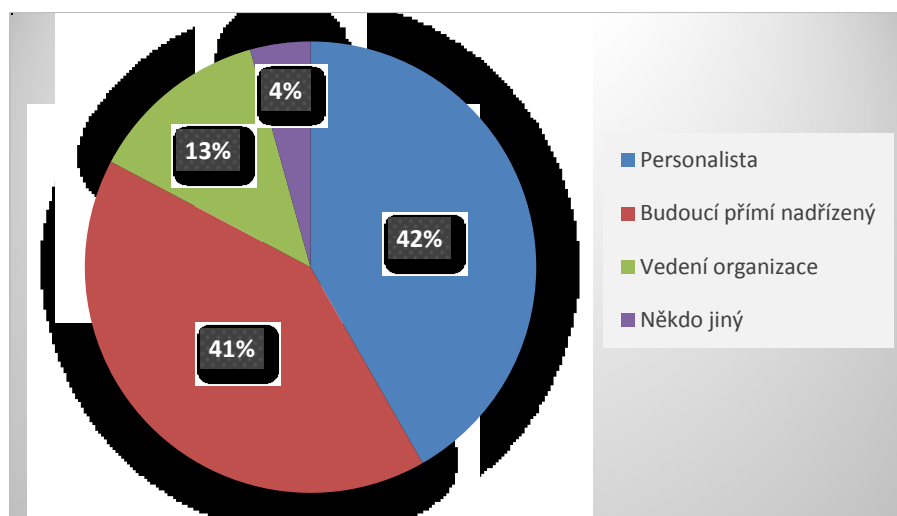


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Kdo se účastnil výběrového řízení?

V této otázce mohli respondenti opět zvolit více odpovědí, nebo zvolit „jinou variantu“, a to v případě, že se výběrového řízení účastnila jiná než v odpovědích nabízená osoba. Z grafu 5.9 vyplývá, že výběrového řízení se vždy účastní personalista a budoucí přímý nadřízený. Celkem 13% (18) respondentů zvolilo odpověď, kdy se při výběrovém řízení účastnilo i vedení organizace. Variantu, že se výběrového řízení účastnil někdo jiný, vybraly 4% respondentů. Mezi odpověďmi byly: kolegyně, na jejíž místo respondent nastoupil, Senior ředitel oddělení a nadřízený nadřízeného.

**Graf 5.9 Účastníci výběrového řízení**

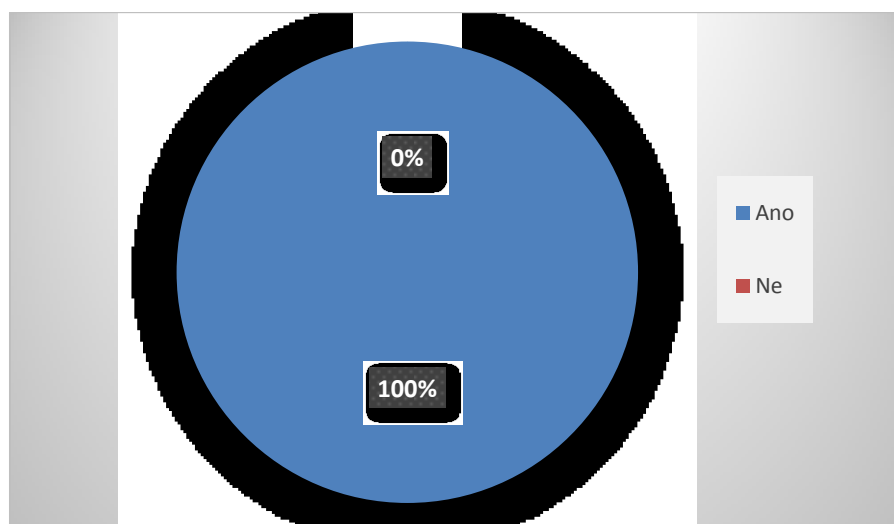


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Měl/a jste v průběhu či po skončení výběrového řízení prostor na případné dotazy?**

Každý uchazeč by měl mít během výběrového řízení prostor pro případné dotazy. Z grafu 5.10 vyplývá, že všech 63 respondentů mělo na případné dotazy prostor.

**Graf 5.10 Prostor na případné dotazy**



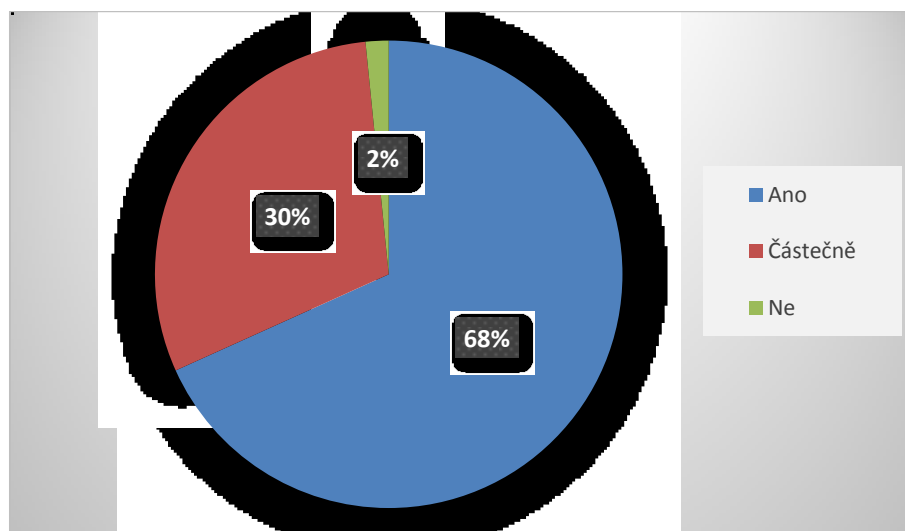
Zdroj: Vlastní zpracování



**Otázka č. 11: Byly Vám během výběrového řízení poskytnuty dostatečné informace o nabízené pozici? (náplň práce, mzdové ohodnocení, apod.)**

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali jsou uchazečům poskytnuty všechny dostatečné informace o nabízené pozici. Na tuto otázku odpovědělo 68% (43) respondentů variantou „ano“. Dalších 30% (19) respondentů zvolilo variantu, že jim byly informace o nabízené pozici poskytnuty částečně. Jeden dotazovaný nezískal dostatečné informace o nabízené pozici, přičemž tato otázka úzce souvisí s předešlou otázkou, kde všichni respondenti odpověděli, že měli prostor pro případné dotazy. Pokud měl tedy respondent pocit, že nemá dostatečné informace o nabízené pozici, měl se dotázat, protože měl na případné dotazy prostor.

**Graf 5.11 Poskytnutí dostatečných informací o nabízené pozici**

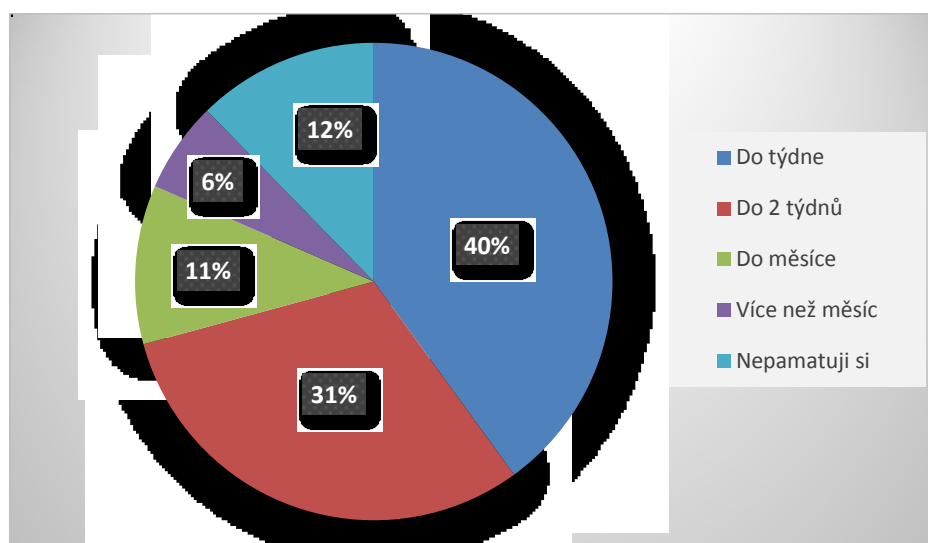


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku výběrového řízení?**

Z grafu 5.12 je zřejmé, že 40% (26) respondentů obdrželo výsledek výběrového řízení do týdne. Celkem 31% (20) respondentů obdrželo výsledek do 2 týdnů, 11% (7) respondentů do jednoho měsíce, 6 % (4) respondentů čekalo na výsledek více jak měsíc a 12% (6) respondentů si dobu nepamatuje. Organizace by se měla snažit informovat uchazeče o výsledcích výběrového řízení co nejdříve a nenechat je čekat déle jak dva týdny z důvodu, že si může uchazeč do té doby najít jiné zaměstnání, a také proto, aby dlouhé čekání v uchazeči nevzbudilo negativní dojem a nepřestal mít zájem s organizací spolupracovat.

**Graf 5.12 Výsledek výběrového řízení**



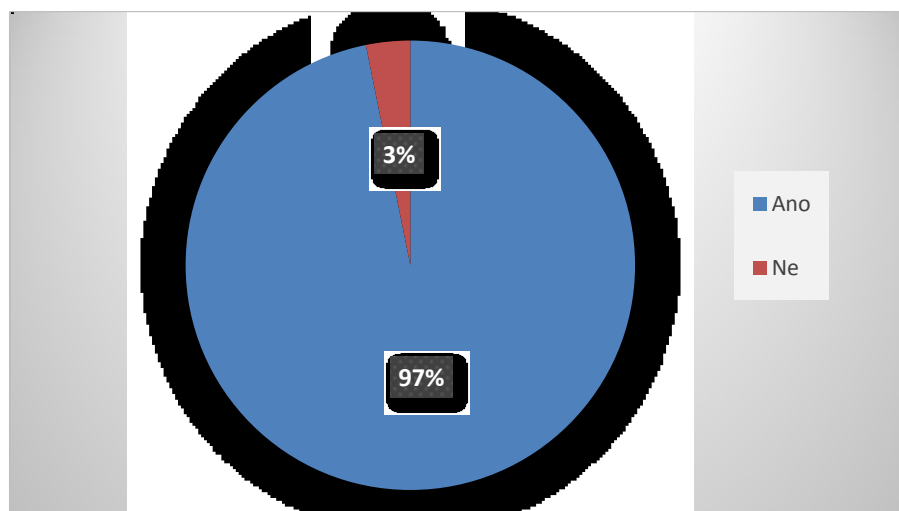
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky se týkají procesu adaptace zaměstnanců.

**Otázka č. 13: Obdržel/a jste při nástupu do práce informační brožuru? (Informace o podniku, organizační schéma, pracovní řád, informace o odměňování, benefitech, stravování, možnosti vzdělání apod.).**

Cílem této otázky je zjistit, jestli všichni zaměstnanci při nástupu do práce dostávají informační brožuru. Z grafu 5.13 je zřejmé, že ne všichni zaměstnanci dostali informační brožuru. Celkem 97 % (61) respondentů odpovědělo „ano“, přičemž 3% (2) zaměstnanců zvolila zápornou odpověď, tedy že jim informační brožura nebyla poskytnuta.

**Graf 5.13 Informační brožura při nástupu do práce**

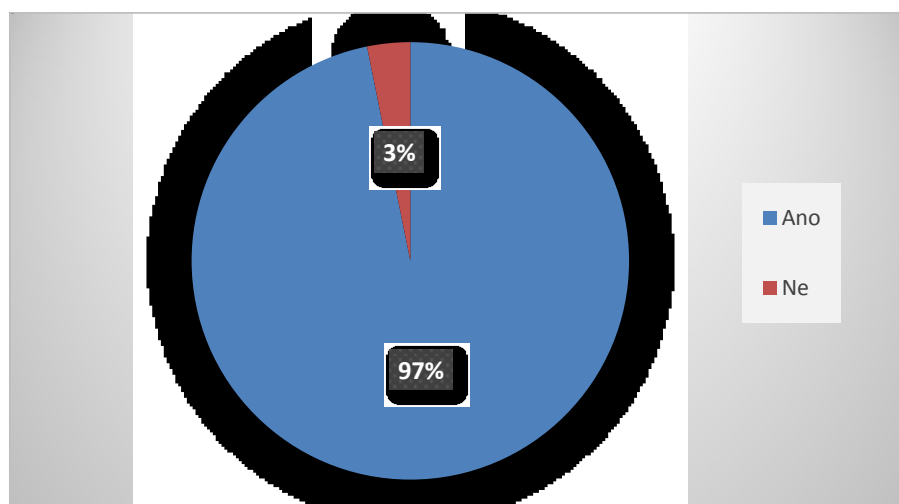


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14: Byl/a jste první den v práci seznámena s pracovním kolektivem?**

Celkem 97% (61) respondentů bylo s pracovním kolektivem seznámeno hned první den. Celkem 3% (2) respondentů odpověděla, že nebyla s pracovním kolektivem seznámena první den v práci. Je důležité, aby organizace tento krok nezanedbávala a seznámila nového zaměstnance s kolektivem co nejdříve, neboť tak novému zaměstnanci pomáhá začlenit se do nového kolektivu, kterého je začínající zaměstnanec součástí.

**Graf 5.14 Seznámení s pracovním kolektivem**

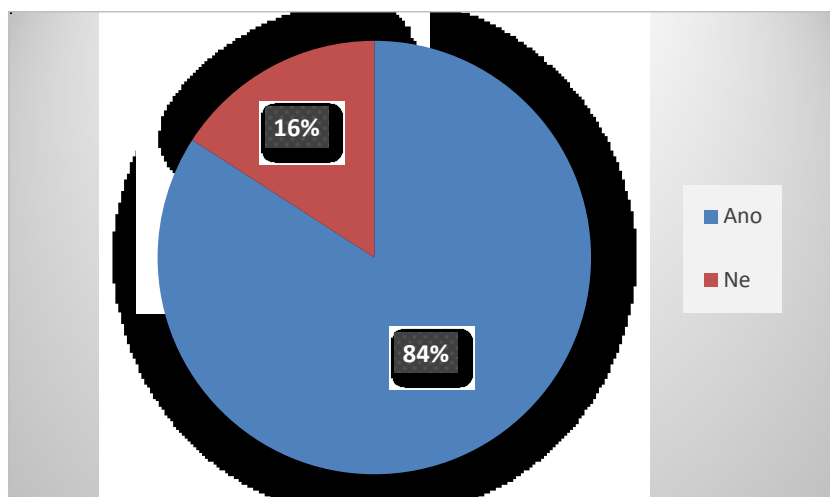


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15: Byl/a Vám během adaptace přidělena osoba, která se Vám v průběhu adaptace věnovala a byla k dispozici pro jakékoliv dotazy?**

Celkem 84% (53) respondentů mělo v průběhu adaptace přidělenou osobu, která se zaměstnanci věnovala a byla mu k dispozici pro případné dotazy. Celkem 16% (10) respondentů nemělo přiděleno osobu, která by se dotyčnému v průběhu adaptace věnovala. Organizace by měla dbát na to, aby měl každý zaměstnanec k dispozici osobu, která mu bude poskytovat rady a odpovědi na případné dotazy, protože rychlá a úspěšná sociální adaptace přispívá ke zvyšování pracovního výkonu začínajícího zaměstnance.

**Graf 5.15 Přidělená osoba v průběhu adaptace**

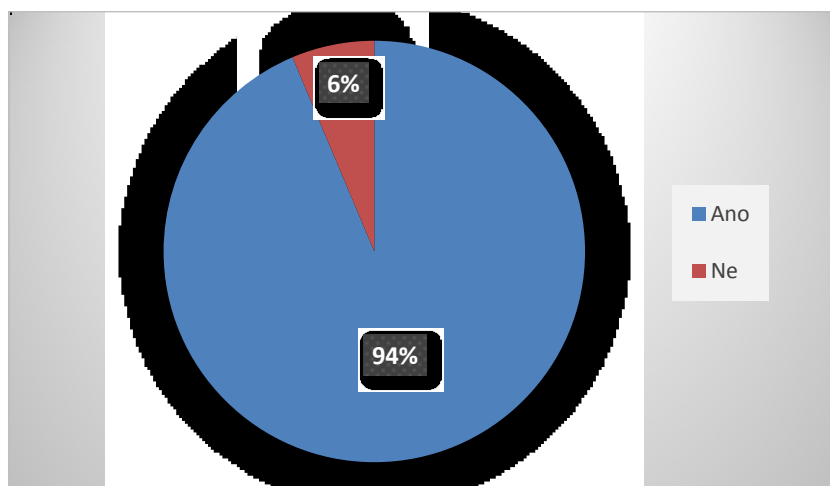


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16: Obdržela jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak organizace přistupuje k procesu adaptace zaměstnanců. Z grafu 5.16 je zřejmé, že velká část, 94% (59) zaměstnanců, respondentů obdržela adaptační plán. Celkem 6% (4) respondentů adaptační plán neobdrželo.

**Graf 5.16 Adaptační plán**



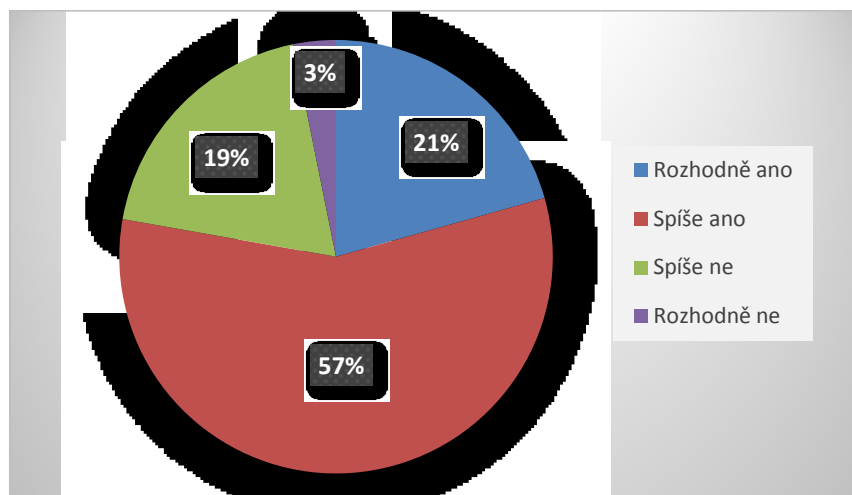
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17: Postupovali jste během adaptace podle adaptačního plánu?**

Otázka č. 17 navazuje na předchozí otázku a odpovídali na ni pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky zvolili odpověď ano. Celkem 57% (36) respondentů odpovědělo „spíše

ano“, 21% (13) respondentů odpovědělo „rozhodně ano“. Většina zaměstnanců během adaptace postupuje dle adaptačního plánu. V grafu můžeme vidět, že 19% respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 3% (2) respondentů vůbec nepostupovala dle obdrženého adaptačního plánu.

**Graf 5.17 Postup dle adaptačního plánu**

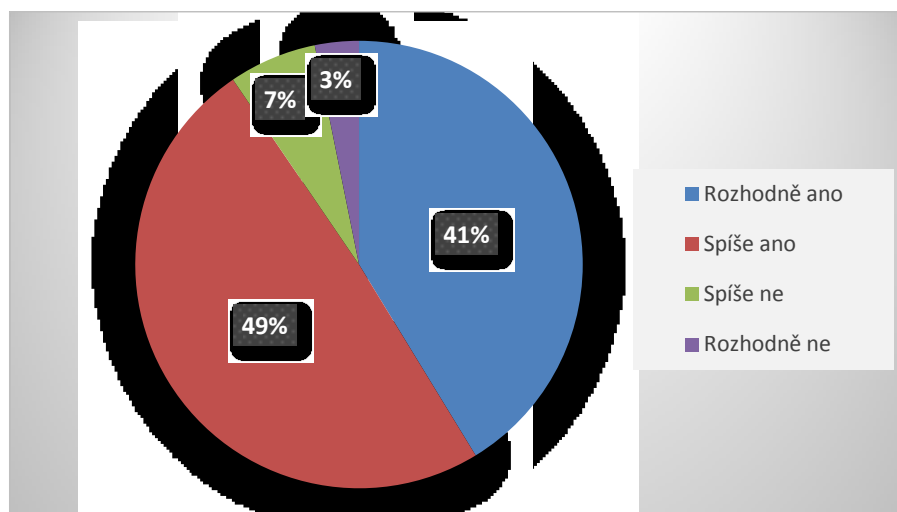


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 18: Byla Vám v rámci adaptace věnována dostatečná pozornost?**

Tato otázka opět potvrzuje, že by organizace měla dbát na větší pozornost při sociální adaptaci. Nový zaměstnanec vstupuje do již zaběhnutého chodu organizace a musí se přizpůsobit okolí. V tomto případě je důležité dát mu najevo, že má kolem sebe kolektiv, který je pro něj vždy k dispozici. V případě, že zaměstnanec takový pocit nemá, může dojít k jeho frustraci a snížení pracovní výkonnosti. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 41% (26) respondentů a odpověď „spíše ano“ zvolilo 49% (31) respondentů. Celkem 10% (6) respondentů mělo pocit, že jim při adaptaci nebyla věnována dostatečná pozornost, přičemž 7% (4) respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 3% (2) respondentů odpověď „rozhodně ne“.

**Graf 5.18 Dostatečná pozornost během adaptace**



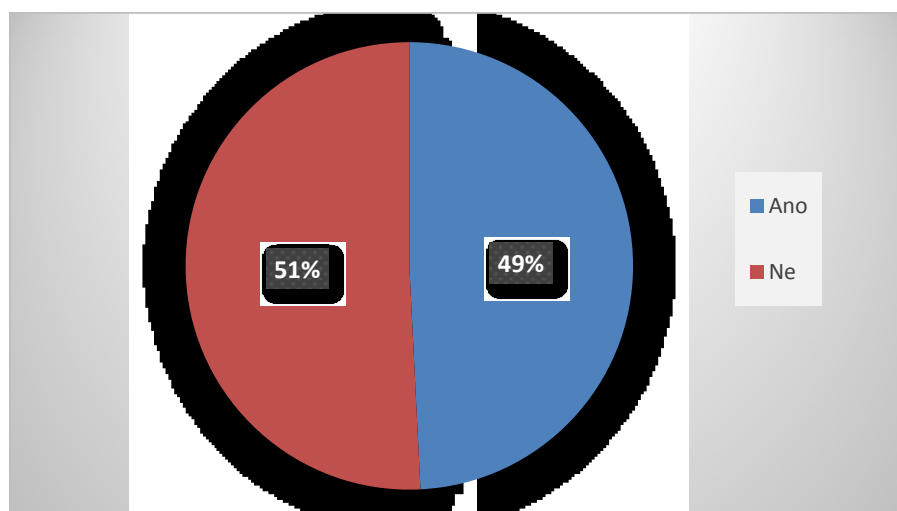
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 19: Probíhalo během adaptace průběžné hodnocení?**

Na otázku týkající se průběžného hodnocení během adaptace odpovědělo 49% (31) respondentů, že byli během adaptace průběžně hodnoceni. U zbývajících 51% (32) respondentů průběžné hodnocení neprobíhalo. Organizace by se měla zaměřit na to, aby noví zaměstnanci byli hodnoceni i během adaptace a nečekat na to, až adaptační doba skončí.

Pro zaměstnance je důležité dostávat zpětnou vazbu a vědět tak, jak si stojí.

**Graf 5.19 Průběžné hodnocení během adaptace**

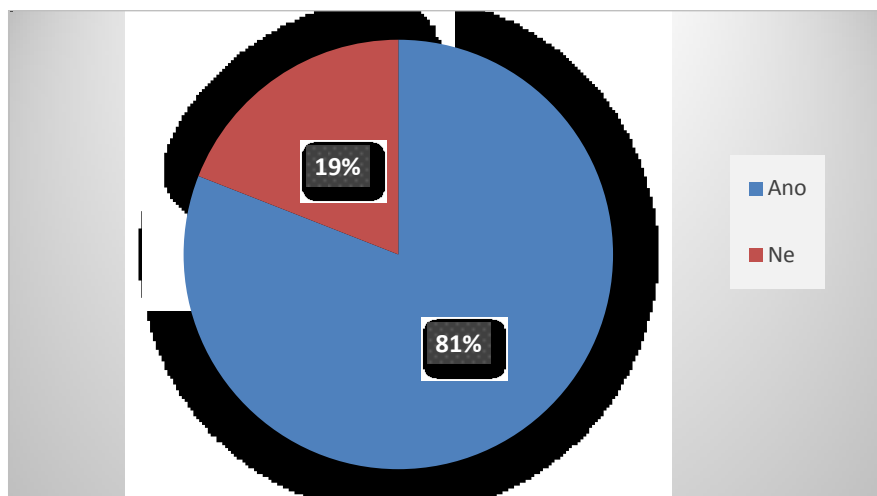


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 20: Myslíte si, že jste byl(a) dostatečně zaučen(a) na Vaši pracovní pozici?

Z grafu 5.20 je patrné, že 81% (51) respondentů bylo na svou pracovní pozici dostatečně zaškolen. Celkem 19% (12) respondentů si myslí, že dostatečně zaškoleni nebyli. Zaučování během adaptace má za cíl zvládnutí základních věcí. Úplné zaučení na náročnější pozice může trvat v délce několika měsíců až let vzhledem ke složitosti práce a technické náročnosti v organizaci.

**Graf 5.20 Dostatečné zaučení na pracovní pozici**

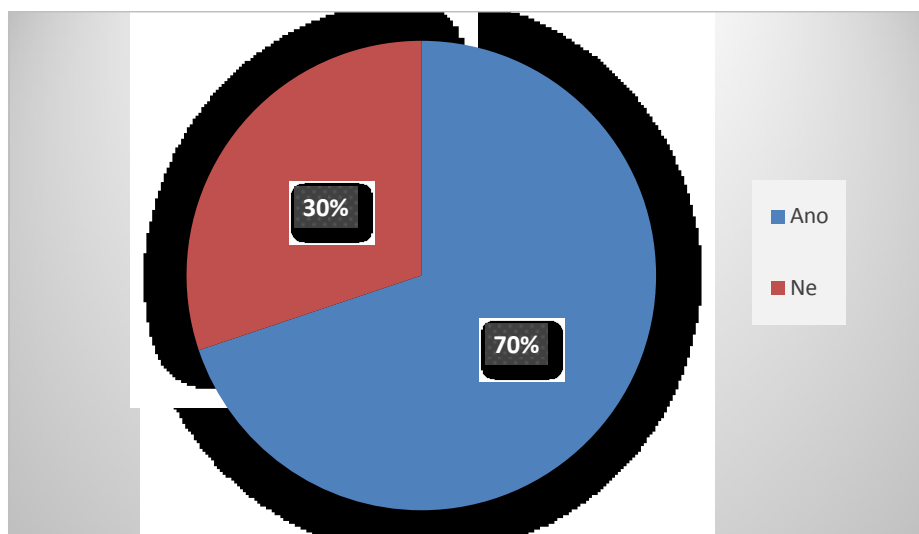


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 21: Bylo Vám poskytnuto závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného?

Cílem této otázky bylo ověřit, zda dochází k celkovému závěrečnému hodnocení adaptace ze strany nadřízeného. Z grafu 5.21 vyplývá, že ne všichni zaměstnanci dostali závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného. Celkem 70% (44) respondentů zvolilo variantu „ano“, naproti tomu 30% (19) respondentů zvolilo variantu „ne“.

**Graf 5.21 Závěrečné hodnocení**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 23: Pokud máte nějaké připomínky a náměty k procesu výběru a adaptace, uveďte je:**

Poslední otázka byla otevřená a nepovinná. Respondenti zde měli prostor napsat, co by na procesu výběru a adaptace změnili. Níže jsou uvedené odpovědi respondentů:

- Jazykové testy probíhají v prostorách recepce, kde bývá rušno a neodpovídá to prostředí, ve kterém by měl být uchazeč ve stresu testován.
- Adaptační program je vnímán jako velice pozitivní faktor při zaučování. V předchozím zaměstnání jsem tuto možnost neměl/a, a tak byl proces zaučování docela chaotický.
- Adaptační plán se mi velice líbí a je super, že existuje a organizace ho využívá. Mohl by být ale více zkoordinovaný. Zaměstnanec si sám domlouvá termíny s každým zaškolujícím, což je neefektivní.
- Když porovnáám výběrového řízení s výběrovým řízením u jiných společností, tak výběrové řízení v Meoptě patřilo k těm náročnějším.



## 5.5 Interpretace zjištění

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na mírné nedostatky převážně v procesu adaptace zaměstnanců, jinak z velké míry vyjádřili respondenti spokojenost se stávajícími procesy výběru a adaptace, tudíž lze zhodnotit, že má organizace tyto procesy dobře propracované.

První otázky byly zaměřeny na proces získávání a výběru zaměstnanců. Z první otázky, která je věnována získávání zaměstnanců, se potvrdilo, že jsou v organizaci využívány vnitřní i vnější zdroje. Respondenti se o volné pracovní pozici dověděli převážně z webových stránek organizace, doporučením interního zaměstnance a z pracovních portálů na internetu. Celkový průběh výběrového řízení zhodnotili respondenti pozitivně. Žádný respondent nebyl s průběhem výběrového řízení nespokojen. Z odpovědí respondentů vyplývá, že organizace při výběrovém řízení nevyužívá pouze výběrový rozhovor, ale využívá také další metody, jako jsou například jazykové testy, testy znalostí, dovedností, psychologické testy a test Microsoft Excel, jak již bylo zmíněno v praktické části. Všichni respondenti měli během či po skončení výběrového řízení prostor na případné dotazy.

Celkem 29% respondentů čekalo na výsledek výběrového řízení déle jak 2 týdny.

Zbývající otázky se věnovaly procesu adaptace, kde dle zjištěných výsledků 97% respondentů obdrželo při nástupu do práce informační brožuru a bylo seznámeno hned první den s pracovním kolektivem. Celkem 94% respondentů obdrželo adaptační plán, přičemž více jak polovina podle něj postupovala. Většina respondentů (84%) uvedla, že jim během adaptace byla přidělena osoba, která se jim plně věnovala.

U 50% dotazovaných neprobíhalo průběžné hodnocení adaptace a 6% respondentů vůbec neobdrželo adaptační plán. Dle obdrženého adaptačního plánu nepostupovalo celkem 22% respondentů. Z dotazu týkajícího se závěrečného hodnocení adaptace vyplynulo, že 30% respondentů závěrečné hodnocení od nadřízeného nedostalo.

Ze zjištěných výsledků dotazníkového šetření vyplynula některá slabá místa, kterým budou v následující kapitole navržena doporučení na zlepšení.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců lze konstatovat, že tyto procesy v organizaci velmi dobře fungují a je jim věnována dostatečná pozornost. V organizaci nebyly zjištěny zásadní nedostatky, které by mohly narušit tyto procesy. Objeveny byly pouze mírné nedostatky převážně v procesu adaptace, které by měly být zlepšeny. Jednotlivé náměty vychází z provedeného dotazníkového šetření, přičemž mohou motivovat vedení organizace ke zkvalitnění procesů.

### **Prostory pro vypracování jazykových testů**

Myslím si, že uchazeč, který je sám osobě výběrovým řízením stresován a záleží mu na pracovním místě, by měl mít na jazykové testy klid. Jak již bylo zmíněno od jednoho respondenta, jazykové testy při výběrovém řízení probíhají v prostorách recepcce. Tuto informaci mohu z vlastní zkušenosti potvrdit a také mi ji potvrdila náborářka. Přes recepci chodí návštěvy, také tam telefonuje spojovatelka, tudíž tam není dostatečný klid. Ne vždy je situace na recepci stejná. Někdy je tam méně rušno, tudíž může dojít k tomu, že některý z uchazečů bude vůči ostatním uchazečům znevýhodněn.

Na vypracování jazykových testů je stanoven čas, který musí každý uchazeč dodržet. Může se ale stát, že uchazeč nestihne vypracovat jazykové testy z důvodu, že je rušen, nemůže se soustředit a zadání tak musí číst třeba dvakrát. Z toho důvodu navrhuji přemístit psaní výběrových testů z prostor recepcce do uzavřené zasedací místnosti, kde probíhají výběrové rozhovory.

### **Obtížnost výběrového řízení**

Z informací, které byly získány během dotazníkového šetření, vyplynulo, že pro většinu zaměstnanců nebylo výběrové řízení obtížné.

Organizaci navrhuji zvýšit obtížnost výběrového řízení, konkrétně testy pracovní způsobilosti (anglické testy, Excel testy apod.), které bývají doplňující metodou výběrového rozhovoru. Obtížnost by ale měla odpovídat požadavkům pracovního místa.

Pro pracovní místa, kde je požadovaný cizí jazyk na komunikativní úrovni, navrhuji, aby personalista, který telefonicky zve uchazeče na výběrové řízení, s uchazečem komunikoval v cizím jazyce. Personalista tak uvidí, jestli je uchazeč schopný ihned reagovat a komunikovat v cizím jazyce. Organizace tak bude mít jistotu, že vybrala správného člověka na správné místo a uchazeč si tak bude svého pracovního místa více vážit.

### **Zpětná vazba o výsledku výběrového řízení**

Informovanost o výsledku výběrového řízení byla ve většině případů do týdne nebo do dvou týdnů. Někteří uchazeči ale čekali na vyjádření více jak dva týdny nebo více jak měsíc, čehož by se měla organizace vyvarovat a dbát na to, aby žádný uchazeč nečekal více než dva týdny na výsledek výběrového řízení. Pro uchazeče je čekání stresující a může v něm vzbudit negativní dojem z organizace. Dalším důvodem, proč kontaktovat uchazeče v době do 2 týdnů, je, že si mezitím může uchazeč najít jiné zaměstnání a organizace tak může o uchazeče přijít. Navrhuji, aby HR oddělení stanovilo vedoucím zaměstnancům lhůtu (1 týden), do kdy mají vyjádřit svá rozhodnutí o vybraném uchazeči. Dodržováním stanoveného termínu by se zkrátila celková doba informovanosti o výsledku výběrového řízení.

### **Pravidelné konzultace během adaptace**

Pro všechny vedoucí zaměstnance, kteří nesou hlavní odpovědnost za proces adaptace, navrhuji pravidelné konzultace v průběhu adaptace, které by probíhaly 1x za měsíc formou neformálního rozhovoru nadřazeného a zaměstnance v rozsahu cca 10-15 minut. Z každého pohovoru by byl vyhotoven zápis, který by byl poté doložen na personální oddělení.

Dané doporučení navrhuji na základě odpovědí z dotazníkového šetření, kdy na otázku, zdali během adaptace proběhlo průběžné hodnocení, odpovědělo 51% respondentů, že nikoli.

Je důležité, aby vedoucí zaměstnanec věděl, jak zaměstnanec vnímá nové prostředí, kolektiv, co se mu líbí, nebo naopak nelíbí, jak zvládá plnit své úkoly a co by třeba změnil. Tyto informace jsou nezbytně nutné k tomu, aby adaptace proběhla úspěšně, což vede k celkové výkonnosti zaměstnance a spokojenosti s pracovním místem. Naopak je také důležité, aby nový zaměstnanec věděl, jak je s ním nadřazený spokojený a jak si na pracovním místě vede. Nadřazený by tak měl během konzultace zhodnotit dosažené pracovní výsledky a říct, na čem by měl zaměstnanec popřípadě zapracovat a jaká jsou jeho očekávání.

### **Dodržování adaptačního plánu**

Z dotazníkového šetření vzešlo, že celkem 22% zaměstnanců nepostupovalo podle přiděleného adaptačního plánu. Všechna školení v adaptačním plánu jsou navržena pro jednotlivé zaměstnance na konkrétní pracovní pozici a je důležité, aby všichni zaměstnanci absolvovali všechna školení a postupovali podle obdrženého plánu, který přispívá k lepší a rychlejší adaptaci. Proto bych ze strany vedoucího zaměstnanec doporučila větší dohled nad dodržováním plánu.

### **Kontrola závěrečného hodnocení adaptace**

Závěrečné hodnocení ze strany vedoucího by mělo být vždy poskytnuto. Je velice důležité, aby vedoucí zaměstnanec zhodnotil celý průběh adaptace a také pracovní výkon zaměstnance.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření ale vyplývá, že 30% zaměstnanců nedostalo závěrečné hodnocení adaptace. Bylo by vhodné, aby personalista, který je informovaný o tom, že bude dotyčnému končit adaptační doba, poslal vedoucímu zaměstnanci a zaměstnanci týden před ukončením adaptace informativní e-mail, ve kterém by upozornil na to, že adaptační doba končí a je nutné provést závěrečné hodnocení adaptace. V případě, že by závěrečné hodnocení nebylo ani po e-mailové výzvě splněno, personalista by se telefonicky obrátil na vedoucího zaměstnance a požádal ho o co nejrychlejší nápravu.

## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jelikož jsou správní lidé nejcennějším zdrojem každé organizace, je důležité klást velkou pozornost na tyto procesy a vybrat tak toho nejlepšího, který bude organizaci přínosem.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě Meopta - optika, s.r.o. a na základě získaných údajů z dotazníkového šetření navrhnout doporučení pro odhalené nedostatky na zlepšení těchto procesů.

Diplomová práce byla rozdělena na teoreticko-metodickou část a část aplikačně-ověřovací. Teoreticko-metodická část byla členěna na 3 kapitoly. První kapitola obsahovala úvod práce.

Ve druhé kapitole byla objasněna metodika práce a popsány aplikované vědecké metody, které byly v práci použity.

Třetí kapitola byla věnována teoretickým konceptům dané problematiky, které obsahovaly charakteristiku personálních činností, proces získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců.

Druhou část aplikačně – ověřovací tvořila čtvrtá kapitola, která popisovala vybranou organizaci, tedy Meoptu - optiku, s.r.o. Základní údaje o organizaci a počtu zaměstnanců byly čerpány z webových stránek organizace vnitropodnikových materiálů, které byly konzultovány s odpovědnými osobami.

Pátá kapitola se zabývala samotnou analýzou a popisem současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců, které byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistkou a z vnitropodnikových materiálů. Pro analýzu bylo použito elektronické dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na THP zaměstnance a jehož cílem bylo zjistit informace o dané problematice. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření byly detailně popsány a jejich výsledky znázorněny formou grafů.

V šesté kapitole byla navržena doporučení na zlepšení mírných nedostatků, které byly zjištěny na základě analýzy dotazníkového šetření.

Sedmá kapitola byla věnována závěru celé diplomové práce.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knižní publikace

- 1) ARMSTRONG, Michael *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. Praha: 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) ASWATHAPPA, K. *Human Resource And Personnel Management*. Tata McGraw Hill Education, 2008. ISBN 978- 0-07-066020-5.
- 4) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 5) ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- 6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 7) FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Milan GALVAS. *Personalistika*. Praha: 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- 8) HART, Wayne. *Seven Keys to Successful Mentoring*. 2009. ISBN: 978-1-60491-061-2.
- 9) HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of Economics Textbooks. ISBN 978-80-248-3554-9.
- 10) HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- 11) JACKSON Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*, 11th Edition, ISBN 978-1-111-58022-3.
- 12) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 13) KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.
- 14) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 15) MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

- 16) MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- 17) NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- 18) PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- 19) STEWART, Greg. L a Kenneth G. Brown. *Human Resource Management: linking strategy to practise*. 2nd Edition Chichester: John Wiley, 2011. ISBN 978-0470530498.
- 20) ŠIKÝŘ, Martin. David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.
- 21) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 22) ŠTIKAR, Jiří., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- 23) TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- 24) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Elektronické zdroje**

- 1) Druhy inteligence [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z:  
[http://casopis.mensa.cz/veda/inteligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/inteligence_a_jeji_mereni.html)
- 2) Metoda AC [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z:  
[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment\\_centrumnova\\_metoda\\_vyb\\_eru\\_zamestnancu.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment_centrumnova_metoda_vyb_eru_zamestnancu.pdf)
- 3) Rotace práce [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: < <http://chcipracovat.info/rotace-prace-pomaha-rozvoji-zamestnancu-i-vzajemnemu-respektu/>>
- 4) Mentoring [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z:  
<<http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html>>

- 5) Základní údaje [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/>>
- 6) Meopta s.r.o. [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.meopta.cz/>>
- 7) Binocular Meostar [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <<http://www.meoptasportsoptics.com/>>
- 8) Flexaret IVV [online]. [cit. 2015-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/vyroby/>>
- 9) Optikotechna [online]. [cit. 2015-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/historicke-mezniky/>>
- 10) Meopta group: [online]. [cit. 2015-08-21]. Dostupné z: <<http://www.meopta.com/cz/o-nas/>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 3.1 Proces plánování lidských zdrojů.....	12
Obr. 3.2 Proces získávání zaměstnanců.....	13
Obr. 3.3 Proces výběru zaměstnanců.....	19
Obr. 3.4 AC .....	29
Obr. 4.1 Logo společnosti.....	40
Obr. 4.2 Binocular Meostar .....	41
Obr. 4.4 Reklama Optikotechna Přerov	Obr. 4.5 Optikotechna ..... 41
Obr. 4.6 Flexaret VII .....	42
Obr. 4.7 Meopta Group.....	43

## SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1 Ukázka části adaptačního plánu na pozici obchodní zástupce .....	37
---	----



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1: Počet zaměstnanců v letech 2013-2016 .....	44
Graf 4.2 Počet zaměstnanců dle pohlaví .....	45
Graf 4.3 Počet zaměstnanců dle pohlaví a dle kategorie .....	45
Graf 4.4 Průměrné údaje.....	45
Graf 4.5 Počet zaměstnanců dle odpracovaných let .....	46
Graf 4.6 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání .....	47
Graf 4.7 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání v kategorii dělník .....	48
Graf 4.8 Počet zaměstnanců dle stupně vzdělání v kategorii THP pracovník.....	49
Graf 5.1 Pohlaví.....	55
Graf 5.2 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	56
Graf 5.3 Nabídka zaměstnání .....	57
Graf 5.4 Odezva organizace .....	57
Graf 5.5 Klidné prostředí rozhovoru .....	58
Graf 5.6 Spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	59
Graf 5.7 Metoda výběrového řízení.....	59
Graf 5.8 Náročnost výběrového řízení .....	60
Graf 5.9 Účastníci výběrového řízení.....	61
Graf 5.10 Prostor na případné dotazy .....	61
Graf 5.11 Poskytnutí dostatečných informací o nabízené pozici .....	62
Graf 5.12 Výsledek výběrového řízení.....	63
Graf 5.13 Informační brožura při nástupu do práce .....	63
Graf 5.14 Seznámení s pracovním kolektivem.....	64
Graf 5.15 Přidělená osoba v průběhu adaptace .....	65
Graf 5.16 Adaptační plán.....	65
Graf 5.17 Postup dle adaptačního plánu.....	66
Graf 5.18 Dostatečná pozornost během adaptace.....	67
Graf 5.19 Průběžné hodnocení během adaptace.....	67
Graf 5.20 Dostatečné zaučení na pracovní pozici .....	68
Graf 5.21 Závěrečné hodnocení.....	69

## **SEZNAM ZKRATEK**

AC – Assessment centrum

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CEO - Chief Executive Officer - výkonný ředitel obchodní společnosti

HR – Human Resource - lidské zdroje

PÚ - Personální úsek

QEMS – Quality Environmental Management System - Systém managementu kvality a životního prostředí

SŘ – Senior Ředitel

THP – Technicko - hospodářský pracovník

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Organizační schéma Meopta - Optika, s.r.o.

Příloha 2: Organizační schéma HR úseku

Příloha 3: Počet zaměstnanců

Příloha 4: Dotazník

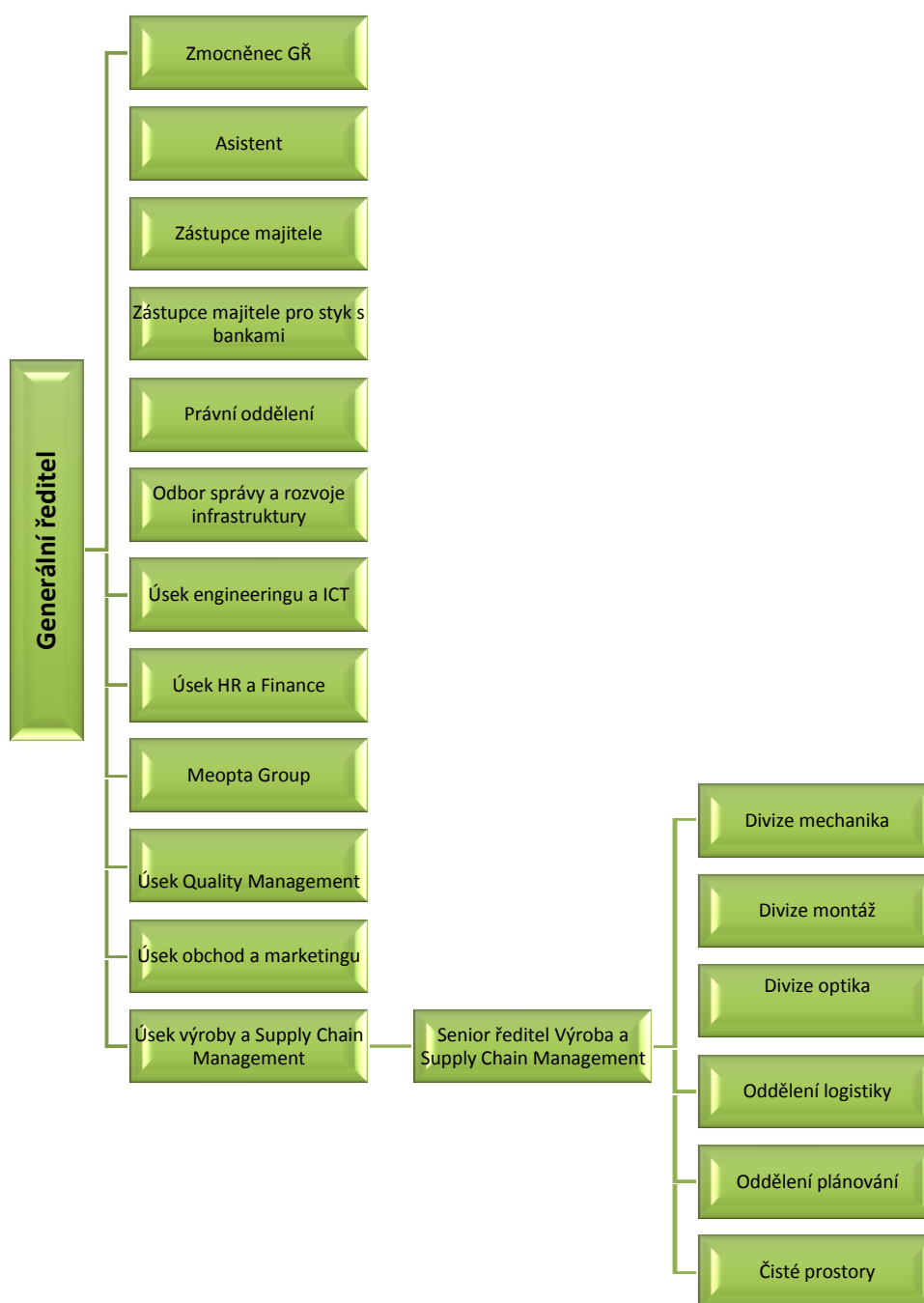
Příloha 5: Inzerát na pozici Obchodní manažer pro vojenské účely

Příloha 6: Rozhovor s personalistkou

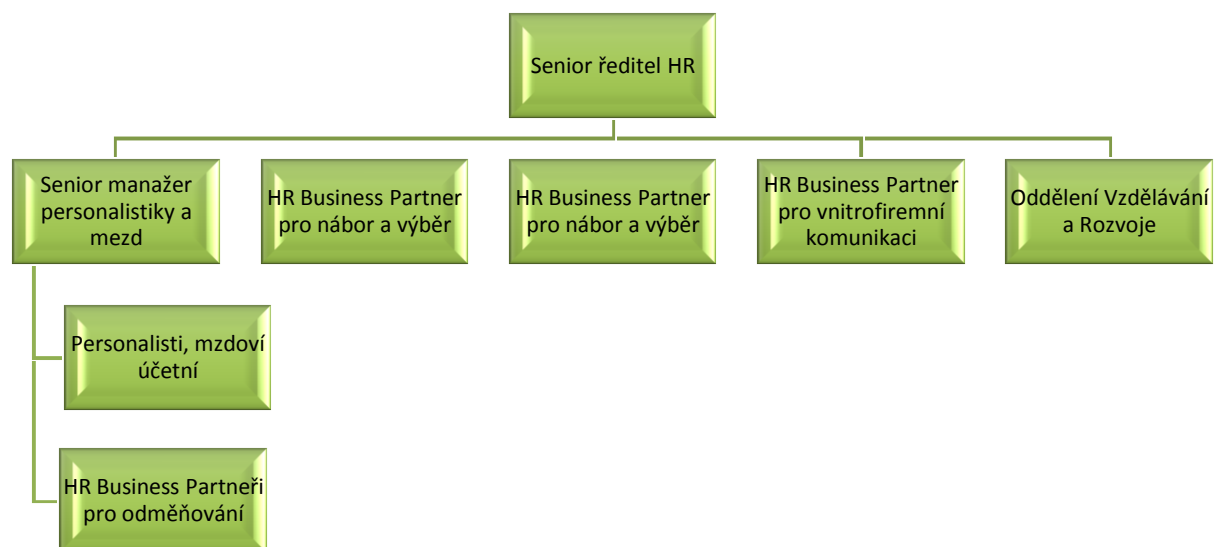
Příloha 7: Kontingenční tabulky k otázkám č. 3, 4, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21

Příloha 8: Vzor adaptačního plánu

## Příloha 1: Organizační schéma Meopta - optika, s.r.o.



## Příloha 2: Organizační schéma HR úseku



### Příloha 3: Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanec	
Pohlaví	Celkem
Muž	1087
Žena	1156
<b>Celkový součet</b>	<b>2243</b>

Kategorie	pohlaví	počet
Dělník	Muž	669
	Žena	857
THP pracovník	Muž	418
	Žena	299
<b>Celkový součet</b>		<b>2243</b>

data	hodnota
průměrný věk	43
nejmladší zaměstnanec	19
nejstarší zaměstnanec	73
průměrný počet odpracovaných let	14

počet odpracovaných let v Meo	počet zaměstnanců
méně než rok	70
1 až 2 roky	196
3 až 5 let	202
6 až 10 let	507
11 až 20 let	752
více než 20 let	516
<b>Celkový součet</b>	<b>2243</b>

stupeň vzdělání	počet zaměstnanců
bakalářské vzdělání	49
doktorské vzdělání	17
střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	10
střední odborné vzdělání s výučním listem	1054
úplné střední odborné vzdělání s maturitou	408
úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	378
úplné střední všeobecné vzdělání	42
vysokoškolské vzdělání	214
vyšší odborné vzdělání	7
základní vzdělání	64
<b>Celkový součet</b>	<b>2243</b>

kategorie	stupeň vzdělání	počet z-ců
<b>Dělník</b>	bakalářské vzdělání	7
	střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	8
	střední odborné vzdělání s výučním listem	1001
	úplné střední odborné vzdělání s maturitou	196
	úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	231
	úplné střední všeobecné vzdělání	19
	vysokoškolské vzdělání	1
	vyšší odborné vzdělání	2
	základní vzdělání	61
<b>D Celkem</b>		<b>1526</b>
<b>THP prac.</b>	bakalářské vzdělání	42
	doktorské vzdělání	17
	střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	2
	střední odborné vzdělání s výučním listem	53
	úplné střední odborné vzdělání s maturitou	212
	úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	147
	úplné střední všeobecné vzdělání	23
	vysokoškolské vzdělání	213
	vyšší odborné vzdělání	5
	základní vzdělání	3
<b>T Celkem</b>		<b>717</b>
<b>Celkový součet</b>		<b>2243</b>



## **Příloha 4: Dotazník**

### **Výběr a adaptace zaměstnanců v Meoptě - optice, s.r.o.**

Vážená respondentko, vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě.

Dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce, jejímž tématem je proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Meopta-optika, s.r.o.

Cílem diplomové práce je zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou sloužit jako podklad k případným návrhům na zlepšení těchto procesů.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Petra Brodecká

#### **1. Vaše pohlaví?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

#### **2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ Střední odborné s vyučením
- ☐ Úplné střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské
- ☐ Vysokoškolské doktorské

**3. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?**

*Lze označit více odpovědí.*

- ☐ Pracovní portály (prace.cz, jobs.cz a jiné)
- ☐ Úřad práce
- ☐ Webové stránky organizace
- ☐ Facebook
- ☐ Doporučení interního zaměstnance
- ☐ Tisk
- ☐ Jiná odpověď

**4. Jak dlouho trvala odezva organizace na Vaši žádost o pracovní místo?**

- ☐ Do tří dnů
- ☐ Do týdne
- ☐ Do 3 týdnů
- ☐ Déle
- ☐ Nepamatuji si

**5. Probíhal Váš výběrový rozhovor v klidném prostředí a bez rušivých elementů?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ne

**6. Jaká byla Vaše spokojenost s průběhem výběrového řízení?**

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

**7. Jakou metodu výběrového řízení jste absolvoval/a?**

*Lze označit více odpovědí.*

- ☐ Výběrový rozhovor
- ☐ Jazykové testy
- ☐ Testy znalostí, dovedností
- ☐ Jiná odpověď

**8. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec

**9. Kdo se účastnil výběrového řízení?**

*Lze označit více odpovědí.*

- ☐ Personalista
- ☐ Budoucí přímý nadřízený
- ☐ Vedení Organizace
- ☐ Někdo jiný

**10. Měl/a jste v průběhu či po skončení výběrového řízení prostor na případné dotazy?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**11. Byly Vám během výběrového řízení poskytnuty dostatečné informace o nabízené pozici? (Náplň práce, platové ohodnocení, apod.)**

- ☐ Ano
- ☐ Částečně
- ☐ Ne

**12. Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku výběrového řízení?**

- ☐ Do týdne
- ☐ Do 2 týdnů
- ☐ Do měsíce
- ☐ Více než měsíc
- ☐ Nepamatuji si

**13. Obdržel/a jste při nástupu do práce informační brožuru? (Informace o podniku, organizační schéma, pracovní řád, informace o odměňování, benefitech, stravování, možnost vzdělání apod.).**

- ☐ Ano

☐ Ne

**14. Byl/a jste první den v práci seznámena s pracovním kolektivem?**

☐ Ano

☐ Ne

**15. Byl/a Vám během adaptace přidělena osoba, která se Vám v průběhu adaptace věnovala a byla k dispozici pro jakékoliv dotazy?**

☐ Ano

☐ Ne

**16. Obdržela jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?**

☐ Ano

☐ Ne

**17. Postupovali jste během adaptace podle adaptačního plánu?**

☐ Rozhodně ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Rozhodně ne

**18. Byla Vám v rámci adaptace věnována dostatečná pozornost?**

☐ Rozhodně ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Rozhodně ne

**19. Probíhalo během adaptace průběžné hodnocení?**

☐ Ano

☐ Ne

**20. Myslíte si, že jste byl(a) dostatečně zaučen(a) na Vaši pracovní pozici?**

☐ Ano

☐ Ne

**21. Bylo Vám poskytnuto závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného?**

☐ Ano

☐ Ne

**22. Pokud máte nějaké připomínky a náměty k procesu výběru a adaptace, uveďte je:**

*Napište větu.*

## **Příloha 5: Inzerát na pozici Obchodní manažer pro vojenské účely**

### **OBCHODNÍ MANAŽER PRO VOJENSKÉ KOMPONENTY**

Máte technický background a obchodního ducha? Meopta – optika, s.r.o. hledá pro svoji dceřinou společnost Meopta Systems, s.r.o. zabývající se obchodováním s vojenským materiálem vhodného kandidáta na pozici obchodního manažera se zaměřením na opto-mechanické komponenty.

#### **Co Vás u nás čeká?**

- Tvorba a implementace obchodní strategie pro jednotlivé produkty v souladu s vizí společnosti
- Péče o stávající portfolio obchodních partnerů
- Aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí v rámci armádní techniky
- Marketingové činnosti, prezentace, jednání se zákazníky
- Projektový management
- Vedení týmu 2 obchodních referentů

#### **Jaké znalosti, dovednosti a zkušenosti využijete?**

- Vzdělání technického směru
- Znalost čtení technické dokumentace
- Praxe na obchodní pozici velkou výhodou
- Znalost anglického jazyka min. na úrovni B2
- Orientace ve vojenských materiálech a produktech velkou výhodou
- Obchodní a manažerské dovednosti, silná osobnost

#### **Na co se u nás můžete těšit?**

- Inspirující práci v mezinárodním pracovním prostředí, příležitost jednat s našimi zahraničními partnery po celém světě
- Zázemí moderních technologií a vlastního vývojového centra
- Odměnu v podobě čtvrtletních a ročních mzdových bonusů
- Podporu studia při zaměstnání v rámci stipendijních programů

- Možnost dalšího vzdělávání v oboru či v jazyku
- 5. týden dovolené navíc, pružnou pracovní dobu, zkrácené pátky
- Závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele
- Zázemí jednoho z největších zaměstnavatelů Olomouckého kraje s historií od roku 1933

## **Příloha 6: Rozhovor s personalistkou**

1. Vyrozumění o výsledku výběrového řízení posíláte kandidátům pouze elektronicky, nebo také písemně v obálce?
2. Když uchazeč zareaguje na nabídku práce (odešle životopis a náležité údaje), přijde mu automatická odpověď ve smyslu: děkujeme za Váš zájem, obdrželi jsme Vaše podklady?
3. Preferujete získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů?
4. Spolupracujete s univerzitami?
5. Kdo provádí předvýběr uchazečů?
6. Probíhá výběrový rozhovor na pozici THP zaměstnance z části také v anglickém jazyce?
7. Kdo sestavuje adaptační plán?
8. Je každému zaměstnanci při nástupu poskytnut adaptační balíček?
9. Jak dlouho trvá adaptační doba?



**Příloha 7: Kontingenční tabulky k otázkám č. 3, 4, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,**  
**21**

Členění odpovědí dle pohlaví respondentů:

<b>Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?</b>		
	<b>Žena</b>	<b>Muž</b>
Pracovní portály	6	8
Úřad práce	0	0
Webové stránky organizace	13	7
Facebook	0	0
Doporučení	8	10
Tisk	0	0
Jiné	3	13
<b>Jak dlouho trvala odezva organizace na Vaši žádost o pracovní místo?</b>		
Do 3 dnů	6	7
Do týdne	9	14
Do 3 týdnů	3	6
Déle	1	0
Nepamatuji si	8	9
<b>Jakou metodu výběrového řízení jste absolvoval/a?</b>		
Výběrový rozhovor	27	34
Jazykové testy	18	16
Testy znalostí, dovedností	14	9
Jiné	3	5
<b>Bylo pro Vás výběrového řízení náročné?</b>		
Ano	1	1
Spíše ano	10	8
Spíše ne	16	24
Vůbec	0	3
<b>Kdo se účastnil výběrového řízení?</b>		
Personalista	26	32
Budoucí přímý nadřízený	26	31
Vedení organizace	3	15
Někdo jiný	3	3
<b>Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku řízení?</b>		
Do týdne	12	14
Do 2 týdnů	6	14
Do měsíce	3	4
Více než měsíc	2	2
Nepamatuji si	4	2
<b>Obdržel/a jste informační brožuru?</b>		
Ano	26	35
Ne	1	1
<b>Byl/a jste první den v práci seznámen/a s pracovním kolektivem?</b>		

Ano	26	35
Ne	1	1
<b>Byla Vám během adaptace přidělena osoba?</b>		
Ano	22	31
Ne	5	5
<b>Obdržel/a jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?</b>		
Ano	25	34
Ne	2	2
<b>Postupovali jste během adaptace podle adaptačního plánu?</b>		
Rozhodně ano	7	6
Spíše ano	16	20
Spíše ne	4	8
Rozhodně ne	0	2
<b>Byla Vám v rámci adaptace věnována dostatečná pozornost?</b>		
Rozhodně ano	13	13
Spíše ano	12	19
Spíše ne	2	2
Rozhodně ne	0	2
<b>Probíhalo během adaptace průběžné hodnocení?</b>		
Ano	13	18
Ne	14	18
<b>Bylo Vám poskytnuto závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného?</b>		
Ano	19	25
Ne	8	11

Členění odpovědí dle nejvýše dosaženého vzdělání:


<b>Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?</b>						
	<b>Střední s vyučením</b>	<b>Střední s maturitou</b>	<b>Vyšší odborné</b>	<b>VŠ Bakalářské</b>	<b>VŠ Magisterské</b>	<b>VŠ Doktorské</b>
Pracovní portály	0	3	1	1	9	0
Úřad práce	0	0	0	0	0	0
Webové stránky organizace	0	8	2	4	4	2
Facebook	0	0	0	0	0	0
Doporučení	2	3	0	4	9	0
Tisk	0	0	0	0	0	0
Jiné	1	0	0	4	8	3
<b>Jak dlouho trvala odezva organizace na Vaši žádost o pracovní místo?</b>						
Do 3 dnů	1	2	0	3	7	0
Do týdne	2	4	2	4	11	0
Do 3 týdnů	0	2	0	3	3	1
Déle	0	1	0	0	0	0
Nepamatuji si	0	4	1	1	8	3
<b>Jakou metodu výběrového řízení jste absolvoval/a?</b>						
Výběrový	3	12	3	11	28	4

rozhovor						
Jazykové testy	1	5	2	6	18	2
Testy znalostí, dovedností	1	6	1	4	10	1
Jiné	0	0	1	1	3	3
<b>Bylo pro Vás výběrového řízení náročné?</b>						
Ano	0	1	0	0	1	0
Spíše ano	1	3	2	3	8	1
Spíše ne	2	8	1	8	19	2
Vůbec	0	1	0	0	1	1
<b>Kdo se účastnil výběrového řízení?</b>						
Personalista	3	12	3	10	27	3
Budoucí přímý nadřízený	3	11	3	10	27	3
Vedení organizace	0	2	2	1	9	4
Někdo jiný	0	1		1	4	0
<b>Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku řízení?</b>						
Do týdne	3	4	3	8	7	1
Do 2 týdnů	0	3	0	3	14	0
Do měsíce	0	3	0	0	3	1
Více než měsíc	0	1	0	1	1	1
Nepamatuji si	0	2	0	1	4	1
<b>Obdržel/a jste informační brožuru?</b>						
Ano	3	13	3	10	28	4
Ne	0	0	0	1	1	0
<b>Byl/a jste první den v práci seznámen/a s pracovním kolektivem?</b>						
Ano	3	12	3	11	28	4
Ne	0	1	0	0	1	0
<b>Byla Vám během adaptace přidělena osoba?</b>						
Ano	3	12	2	9	23	4
Ne	0	1	1	2	6	0
<b>Obdržel/a jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?</b>						
Ano	3	12	3	10	27	4
Ne	0	1	0	1	2	0
<b>Postupovali jste během adaptace podle adaptačního plánu?</b>						
Rozhodně ano	1	2	1	0	9	0
Spíše ano	1	7	1	8	15	4
Spíše ne	1	3	1	3	4	0
Rozhodně ne	0	1	0	0	1	0
<b>Byla Vám v rámci adaptace věnována dostatečná pozornost?</b>						
Rozhodně ano	1	6	2	3	12	2
Spíše ano	2	6	0	6	15	2
Spíše ne	0	1	0	2	1	0
Rozhodně ne	0	0	1	0	1	0
<b>Probíhalo během adaptace průběžné hodnocení?</b>						
Ano	1	6	2	6	14	2
Ne	2	7	1	5	15	2

Bylo Vám poskytnuto závěrečné hodnocení adaptace ze strany nadřízeného?						
Ano	3	10	2	5	20	4
Ne	0	3	1	6	9	0

## Příloha 8: Vzor adaptačního plánu


Pozice: Asistentka senior ředitele výroby a supply chain

Označení dokumentu PRA13_0091		<b>Program adaptace a zaškolení</b>	Čeká na schválení Aktivní
----------------------------------	---	-------------------------------------	------------------------------

<b>Program adaptace : Nový nástup</b>			
<b>Datum zahájení:</b>			
<b>Datum ukončení:</b>			
<b>Jméno:</b>			
<b>Os. číslo:</b>			
<b>Pozice:</b> Asistentka senior ředitele výroby a supply chain			
<b>Školitel:</b>			
<b>Náplň programu zaškolovaného</b>		<b>Datum ukončení:</b>	<b>Vyhodnocení</b>
Seznámení s platnou Kolektivní smlouvou		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení s Organizačním řádem		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení s Pracovním řádem		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení s BOZP a PO na pracovišti		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení se směnicí S 6.10 Odměňování souvisejícími MP		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení se směnicí S 6.9 Hodnocení a souvisejícími MP		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení se směnicí S 6.11 Pracovní doba a souvisejícími MP		13.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b> Nadřízený			
Seznámení s platnou Kolektivní smlouvou		31.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s Organizačním řádem		31.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s Pracovním řádem		31.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s BOZP a PO na pracovišti		31.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení se směnicí S 6.10 Odměňování souvisejícími MP		31.5.2013	SPLNĚNO NESPLNĚNO
<b>Místo výkonu:</b> Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího

<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení se směrnicí S 6.9 Hodnocení a souvisejícími MP	31.5.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta-optika, s. r. o		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení se směrnicí S 6.11 Pracovní doba a souvisejícími MP	31.5.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta-optika, s. r. o		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Personální záležitosti - docházka, atd.	31.5.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta-optika, s. r. o		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s oddělením obchodu.	31.5.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s výrobními prostory - optika.	31.5.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s výrobními provozy - čisté prostory.	15.6.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s výrobními provozy - montáž.	15.6.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s výrobními provozy - mechanika	15.6.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s oddělením Engineering.	30.6.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s oddělením Supply Chain	30.6.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s oddělením kvality.	15.7.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Axapta - práce s IS	15.7.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
Seznámení s oddělením vývoj.	15.7.2013	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
<b>Místo</b> Meopta - optika, s.r.o.		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
<b>výkonu:</b>			
<b>Dohlíží:</b>			
<b>Datum:</b> .....	<b>Podpis zaškolovaného</b> .....		
	<b>Podpis školitele</b> .....		

Pozice: Vývojový pracovník optiky

Označení dokumentu PRA14_0397		Program adaptace a zaškolení	Čeká na schválení Aktivní
----------------------------------	---	------------------------------	------------------------------

Program adaptace : Nový nástup			
Datum zahájení:	1. 1. 2015		
Datum ukončení:			
Jméno:			
Os. číslo:			
Pozice:	Vývojový pracovník optiky		
Školitel:			
Náplň programu zaškolovaného		Datum ukončení:	Vyhodnocení
Seznámení s platnou Kolektivní smlouvou		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení s Organizačním řádem		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení s Pracovním řádem		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení s BOZP a PO na pracovišti		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení se směrnici S 6.10 Odměňování souvisejícími MP		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení se směrnici S 6.9 Hodnocení a souvisejícími MP		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení se směrnici S 6.11 Pracovní doba a souvisejícími MP		1. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Meopta-optika, s. r. o			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: Nadřízený			
Seznámení se s řízením projektů a pravidly pro jejich administraci a vykazování		30. 1. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: kancelář			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
seznámení se s předpisy bezpečnosti práce a požární ochrany, chodem střediska 2020, právy a povinnostmi vyplývající z přiřazené pozice		28. 2. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Kancelář			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží: k			
seznámení se s technologií optické výroby		30. 3. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: pracoviště vývojové technologie			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
seznámení se s technologiemi výroby mechaniky		30. 3. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: nářadovna + technologie mechaniky			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
Pravidla pro tvorbu dokumentace v Creo		28. 2. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: středisko 2035			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
Pravidla pro provádění optických výpočtů		28. 2. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Kancelář			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
Seznámení se se střediskem rozvoje měřicích metod		28. 2. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO
Místo výkonu: Kancelář rozvoje měřicích metod			Podpis zaměstnance Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
seznámení se možnostmi měření vrstev a spektrálních měření		30. 3. 2015	SPLNĚNO NESPLNĚNO

Místo výkonu: spektrální laborator + pracoviště		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
Seznámení se s procesem výroby prototypů a prototypovou dílnou	28. 2. 2015	SPLNĚNO	NESPLNĚNO
Místo výkonu: prototypová dílna		Podpis zaměstnance	Podpis dohlížejícího
Dohlíží:			
Datum:.....		Podpis zaškolovaného.....	
		Podpis školitele.....	

Přílohy	
Vyjádření	